

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales

Option : Marketing

THEME :

Impact de la formation sur le développement des compétences de la force de vente.

Etude de cas : société nationale d'assurance « SAA »

Présenter par :

Melle, KAROUNE Samira

Encadreur :

M. BAHAMED Anis

Maitre de conférences à HEC

2^{ème} promotion

Septembre 2015

Dédicaces

*Tout d'abord, merci Allah, de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve et le bonheur de lever mes mains vers le ciel et de dire " **Ya Kayoum** ".*

Je dédie ce modeste travail, premièrement à la mémoire de mon Père que Dieu l'accueille dans son vaste paradis.

Je dédie ce mémoire à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ma Mère. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

*A mes adorables frères et sœurs **Khiera, Abdelkader, Djamel, Keltoum, Naima, Souda.***

À qui je souhaite de tout cœur beaucoup de réussite à leurs tours. Que dieu les gardes et les protège.

À tous mes oncles et tantes, cousins et cousine.

*A mes meilleurs amis **Fatima ch, Meriem, Fatima dj, Kenza, Sabiha, Sabrina, Hayat, Djamila.** À tous mes proches qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire. et amis que je n'ai pas cité et à tous ceux qui me connaissent, en particulier **Amel, Siham, Halima, Aicha.***

Aux personnes qui m'ont beaucoup aidée au cours de ce mémoire.

Aux collègues de promotion.

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance et remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Remerciements

Tout d'abord je remercie le bon dieu de ma avoir donné le courage et surtout la volonté pour réaliser ce modeste travail.

*Je veux particulièrement remercier mon encadreur **Mr, BAHAMED Anis** qui a été à mon cotés par ses orientations, son suivi et ses remarques tout au long de mon travail de préparation du mémoire, Sans oublier tout ce qui mon aidé de prés ou de loin.*

*Mes remerciements sont aussi adressés à **Mr, BACHA Abderrahmane** qui ma a facilité l'accès à la société nationale d'assurance et à tous les employés de la SAA, qui ont été d'une amabilité sans réserve et d'une rare générosité dans leurs conseils et leur appui moral.*

La présence, la compréhension, le confort de mes parents, frères, sœurs et amis qui ont à chaque instant donné du courage, de la persévérance et de l'espoir.

Grâce à tout ce qui ont été sincèrement à mon côtés, grâce aussi à leurs conseils utiles et leur soutien moral j'ai élaboré ce modeste travail.

Liste des tableaux

Chapitre 01 :

N° tableau	Titre de tableau	Page
Tableau 01	Avantages et inconvénients des différents types de force de vente...	11
Tableau 02	Typologies de la force de vente	12
Tableau 03	les statuts de vendeur	13
Tableau 04	Comparaison entre les différents statuts de la force de vente	14
Tableau 05	avantage et inconvénient de salaire fixe	28
Tableau 06	l'avantage et l'inconvénient des commissions	29
Tableau 07	avantages et inconvénients de système mixte	30
Tableau 08	avantages et inconvénients des primes	31

Chapitre 2 :

N° tableau	Titre de tableau	Page
Tableau 01	Finalités du plan de formation	48
Tableau 02	Tableau de bord d'élaboration d'un plan de formation	60

Chapitre 03 :

Tableau 01	variable âge	89
Tableau 02	Variable sexe	90
Tableau 02	Variable Situation socioprofessionnelle	90
Tableau 04	Niveau d'étude	91
Tableau 05	expérience au sien de l'entreprise SAA	92
Tableau 06	nombre de personnes qui ressentent un besoin de formation	92
Tableau 07	les éléments dans lesquels les candidates peuvent former	93
Tableau 08	nombre de personnes qui ont suivi une formation	94
Tableau 09	le nombre de fois que un agent a suivi une formation	94
Tableau 10	critère de choix pour suivre la formation	95
Tableau 11	Les types de formation	96
Tableau 12	nature de contenu des programmes de formation	97
Tableau 13	nature des objectifs de cette formation	97
Tableau 14	la durée de formation	98
Tableau 15	le lieu de déroulement de la formation	98
Tableau 16	appréciation sur la qualité de la formation	99
Tableau 17	l'objectif de la formation	101
Tableau 18	harmonie de programme de formation suivi avec le travail exercé	101
Tableau 19	la formation contribuera dans le développement des compétences.	102
Tableau 20	variable degré de la participation	103
Tableau 21	: changement entre le travail exercé avant la formation et celui exercé après la formation suivie.	104
Tableau 22	variable degré de satisfaction après le déroulement de la formation.	105

Liste des schémas

Chapitre 1 :

Schéma	Titre de schéma	Page
Schéma 01	Structure de la force de vente par secteur	18
Schéma 02	Structure de la force de vente par produit	19
Schéma 03	Structure de la force de vente par type de clientèle	19

Chapitre 2 :

Schéma 01	facteurs inducteurs des besoins de formation	52
Schéma 02	Grille d'analyse des besoins de formation	55
Schéma 03	Les intervenants dans la formation des objectifs	57
Schéma 04	Les quatre niveaux d'évaluation de formation	65

Chapitre 03 :

Figure 01	Le portefeuille de la SAA	76
Figure 02	La position de la saa dans le marché des assurances	78
Figure 03	Organigramme de la SAA	80
Figure 04	Organigramme de la direction de la formation	82
Figure 05	la répartition de l'effectif selon l'âge...	89
Figure 06	la répartition de l'effectif selon le sexe	90
Figure 07	les différentes catégories socioprofessionnelles	91
Figure 08	les niveaux d'études.	91
Figure 09	la répartition selon les années d'expériences	92
Figure 10	nombre de personnes qui ressentent un besoin de formation	93
Figure 11	Les éléments de formation	93
Figure 12	nombre de personnes qui ont suivis une formation	94
Figure 13	nombre de fois de formation	95
Figure 14	Critère de choix pour suivre la formation	95
Figure 15	les deux types de la formation	96
Figure 16	nature de contenu des programmes de formation	97
Figure 17	nature de contenu des programmes de formation	97
Figure 18	la durée de formation	98
Figure 19	le lieu de déroulement de la formation	99
Figure 10	appréciation sur la qualité	101

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente.	
Section01 : organisation et structure de la force de vente.....	07
Section 02: typologies et la taille de la force de vente.....	10
Section 03 : la gestion de la force de vente.....	22
Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences de la FDV.	
Section01: concepts clés liés à la formation.....	40
Section02 : Processus de Construction d'un plan de formation.....	47
Section03 : le développement des compétences.....	65
Chapitre03 : enquête sur la formation de la force de vente au sein de la société nationale d'assurance(SAA).	
Section01 : présentation générale de la SAA.....	75
Section02 : Procédure de la formation au sein de la SAA.....	83
Section03 : enquête sur la formation et son impact sur le développement des compétences de la force de vente.....	87
Conclusion générale.....	109
Bibliographie.	
Annexes.	

Introduction générale

Introduction générale :

Les évolutions que connaît l'économie Nationale, exigent des entreprises de s'apprêter aux changements et s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché où la qualité des produits et services, la maîtrise des divers coûts, le niveau des prix, le savoir et le savoir-faire managérial et commercial constituent des facteurs de compétitivité importants.

La force de vente est l'un des axes sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle forme un élément obligatoire dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est l'expression de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients.

Dans l'atmosphère de ces changements et avec l'accélération des innovations technologiques, la formation s'avère essentielle pour prévenir l'obsolescence des connaissances et l'évolution rapide des techniques. La formation constitue donc, un vecteur principal de changement, elle s'est développé environ un quart des siècles, elle s'améliore d'année en année.

Le rôle des pratiques de gestion est d'agir sur le capital de compétences dans son ensemble; sur les compétences individuelles et collectives. Ainsi, la planification des effectifs, le processus de recrutement, le processus de sélection et les programmes de formation sont des exemples de pratiques de gestion qui affectent le capital de compétence de l'organisation.

Ces pratiques de gestion représentent donc la contribution organisationnelle à l'acquisition et au développement de la compétence des ressources humaines.

C'est pour ces raisons que notre choix de s'intéresser à ce thème de recherche nous avons jugé utile de traiter ce thème « **l'impact de la formation sur le développement des compétences de la force de vente** », nous considérons comme déterminant car il s'agit d'un thème porteur de sens et de recherche du développement dans l'entreprise, car il s'agit de savoir écouter les turbulences et les changements du marché qui ne cesse de s'imposer.

Le marché des assurances prend de l'ampleur de s'ouvrir de plus en plus, car il ne cesse d'investir dans la ressource humaine et notamment sur le plan de la formation et du développement de ses compétences.

La société nationale d'assurance objet de notre cas d'étude conduit aujourd'hui des efforts dans ce sens, et ce pour pouvoir répondre aux nouveaux impératifs du marché des assurances. Ce dernier connaît la présence de quelques concurrentes qui imposent progressivement des

pratiques d'écoute, de marketing et de gestion de la clientèle. Cette dernière commence à prendre place dans la logique d'orientation de la SAA, et constitue même une de ses préoccupations majeures.

Le choix de secteur des assurances et surtout de la société nationale s'assurance « SAA » et motivé par la concurrence féroce entre un nombre d'entreprise, une telle situation est justifié par l'importance croissance du marché des assurances. Ainsi que son importance sur le plan organisationnelle et managérial de l'entreprise.

Notre étude à comme objectif principal de :

- Connaitre et faire connaitre les processus de formation, son suivie et son rôle au sien de l'entreprise.
- Essayer de démontrer l'importance de la formation dans cette entreprise ainsi que sa contribution dans le développement des compétences de ses collaborateurs.
- Démontrer le rôle de la force de vente au sien de la SAA.

La recherche de vendeurs compétents et liée étroitement à l'investissement de la formation de la force de vente dans l'entreprise, en effet, montré comment la formation peut constituer un levier dans la recherche des compétences développées, l'amélioration de la culture de l'entreprise nous amène à poser la problématique suivante :

«La formation contribue- telle au développement des compétences de la force de vente ».

Enfin pour bien cerner notre problématique et réponde à cette dernière un ensemble d'éléments de questionnement se posent à savoir :

- Quel est l'apport de la formation dans le renforcement et le développement des compétences de la force de vente ?
- Quel est le rôle de la force de vente dans une entreprise ?
- La formation de la FDV est-elle la seule source de développement de compétences ?
- Comment la mettre au service du développement des compétences ?

Pour répondre à ces questions, nous faisons appel à ces hypothèses de travail qui constituent des pistes de nos travaux de recherche au sein de la SAA, Ces hypothèses se présentent comme suite :

- la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'entreprise.
- le développement des compétences de la force de vente repose sur une bonne formation.
- Les efforts que déploie la SAA en matière de formation lui apporter ils une valeur ajoutée. qui lui permet de posséder une force de vente performante.

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous somme basé sur une approche analytique et descriptive, en s'appuyant sur une recherche documentaire externe travaux de recherches universitaires, et la documentation fournie par l'entreprise en question pour la partie théorique et interne pour la pratique. Nous avons aussi réalisé un questionnaire auprès des vendeurs de la SAA.

Ce travail s'articule sur deux principales parties : l'une théorique, l'autre pratique.

La partie théorique est basée sur des recherches bibliographiques, et subdivisée en deux chapitres :

- Dans le premier chapitre, nous avons jugé utile de mettre en exergue quelques notions élémentaires de la FDV (définition, objectif, taille et structure ...), les activités de base de la FDV ainsi que la gestion de la force de vente.
- Le deuxième chapitre est consacré au concept de la formation, procédure de construction d'un plan de formation, en suite les principales notions du développement des compétences.

Ce qui est recherché à travers cette partie, c'est d'apporter un soutien théorique utile et nécessaire pour le suivi de ce projet.

La partie pratique réalisée à partir des données récoltées auprès de l'organisme d'accueil et formé dans un seul chapitre qui est: la formation de la force de vente au sein de la société nationale d'assurance (SAA).

- Ce dernier chapitre concerne l'étude empirique dont nous allons essayer de répondre sur la problématique de formation et de développement des compétences à travers un exemple concret : celui de la formation du personnel au sein de la société nationale d'assurance.

Chapitre I

Fondements théoriques sur le
management de la force de
vente

Introduction :

La forme la plus ancienne du marketing personnalisé est la force de vente. De nombreuses entreprises industrielles et commerciales sont confrontées à des problématiques complexes face auxquelles les représentants constituent le meilleur outil marketing. De même, de nombreuses entreprises de grande consommation confient des missions essentielles à leurs équipes commerciales.

Les hommes de vente constituent une ressource humaine très importante pour le devenir de l'entreprise. Leur tâche essentielle est de représenter le producteur, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits. D'où, la nécessité d'un pilotage efficace des potentialités de ces vendeurs.

Le présent chapitre est consacré au management de la FDV, la première section est dédiée pour l'organisation de la force de vente et la deuxième aux typologies et la taille de la force de vente, Et la troisième section pour sa gestion.

Section01 : organisation et structure de la force de vente.

1. Définitions :

La force de vente occupe une place très importante dans le fonctionnement général de L'entreprise, elle est le seul élément qui est en contact direct avec la clientèle, elle joue un rôle d'une antenne qui facilite la capture des attentes des consommateurs.

La force de vente est défini comme « *l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels ; afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise* »¹.

Et selon Yves CHIROUZE, la force de vente « *... d'une entreprise également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels* »².

On peut la définir aussi comme étant « *l'ensemble de personnes qui ont pour mission Principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts Directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits* »³.

On en déduit donc que la fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients.

2. Objectifs de la force de vente :

Les objectifs à atteindre par la force de vente sont fixés en prenant en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherchés sur chaque marché.

On distingue toutefois deux grandes catégories d'objectifs :

2.1.Objectifs quantitatifs :

Le directeur commercial peut en fixer un grand nombre ou au contraire se limiter à quelques priorités selon les **critères quantitatifs** suivants :

- Chiffre d'affaires (global, par produit, par marché, par période de temps, par canal de distribution, etc.)
- Volume de ventes (part de marchés)

¹ Marc BENOUN, Marketing savoir et savoir faire, 2ème édition, éd. Economisa, Paris, 1991, p. 381. LENDREVIE, (Jacques) et LINDON, (Denis) : *Mercator*, 6ème édition, DALLOZ, Paris 2000, P.02

²CHIROUZE, (Yves) : *Le marketing étude et stratégie*, édition Ellipses, paris, 2003, p.66.

³ LENDREVIE, (Jacques) et LINDON, (Denis) : *Mercator*, 6ème édition, DALLOZ, Paris 2000, P.363.

- Nombre de clients (anciens, nouveaux prospectés)
- Vente à l'exportation
- Volume de profit (Volume de marge, contribution au bénéfice, etc.)
- Présence en magasin, Distribution de valeur
- Délais de paiement accordés aux clients
- Pourcentage de créances douteuses.

2.2. Objectifs qualitatifs :

La force de vente est un moyen de vendre les produits de l'entreprise mais également un moyen de communication. Il n'est donc pas surprenant que l'on fixe à la force de vente des objectifs de notoriété, d'image et qu'en tout état de cause sont recherchées une complémentarité et une cohérence des actions de vente avec les autres actions de communication (publicité, promotion, relations publiques, communication interne).

Dans le même esprit, le directeur commercial peut souhaiter que sa force de vente contribue à l'information de sa clientèle, à la collecte de renseignement sur le marché (acheteurs, concurrents...), et, qu'éventuellement elle remplisse certaines tâches annexes telles que le merchandising, la livraison, l'installation, le service après-vente.

• Critères qualitatifs :

- Contribution à l'augmentation de la notoriété de l'entreprise, des marques, des produits
- Image de l'entreprise (construction et amélioration)
- Niveau de services rendus à la clientèle
- Remontée d'informations, veilles concurrentielle et commerciale
- Suivi des ventes
- Sur la qualité des ventes et contrôle de la satisfaction des acheteurs, etc.

Après avoir fixé les objectifs que doit atteindre la force de vente, le directeur commercial tentera de les classer, d'une part par ordre d'importance, d'autre part selon leur terme (court, moyen, long). Cette précaution évitera une dispersion des efforts et aidera à la bonne définition des tâches prioritaires que doit remplir la force de vente.

3. Les objectifs et les missions assignés aux vendeurs :¹

Les objectifs assignés au vendeur peuvent être très divers. A cet égard, en dehors de la vente proprement dite c'est-à-dire l'obtention immédiate d'une commande, un vendeur peut se voir confier une ou plusieurs des tâches suivantes :

3.1.La prospection : il s'agit de détecter des clients potentiels intéressants. Auprès desquels un effort de vente sera entrepris ensuite, soit par le même vendeur, soit par un autre.

3.2.L'information et la communication en direction des prospects: l'une des tâches les plus fréquentes d'un vendeur est de communiquer avec les prospectes, c'est-à-dire de leur transmettre des messages. La communication personnelle du vendeur avec le prospect est généralement plus puissante que la communication par mass média, du fait qu'elle est interactive et qu'elle peut donc s'adapter aux caractéristiques, aux attentes et aux réactions des interlocuteurs.

3.3.La préparation et la mise au point d'une offre spécifique : il arrive qu'un vendeur ne soit pas chargé de vendre un produit standard mais de faire des offres (sur mesure) adaptés aux besoins du client.

3.4. L'aide à la revente : lorsque le vendeur s'adresse non pas à l'utilisateur final du produit qu'il vend mais à un intermédiaire de la distribution, il ne se contente généralement pas d'obtenir une commande, il doit aussi aider son acheteur à revendre le produit final.

3.5.Les services après -vente : il arrive également que les vendeurs soient chargés d'assurer certains services après- vente, tel que la maintenance des produits.

3.6.L'information remontante en direction de l'entreprise : quelle que soit la tâche principale qui leur est confiée, les vendeurs ont toujours une tâche complémentaire d'une grande importance consistant à transmettre à leur propre employeur les informations intéressantes qu'ils peuvent recueillir sur les besoins et attentes de la clientèle, sur les actions de la concurrence, sur les tendances du marché.

La première étape de l'organisation d'une force de vente consistera donc toujours à définir précisément quelle sont les missions que, compte tenu des particularités de l'entreprise, elle doit assigner à ses propres vendeurs.

¹ MARKATOR, J. LENDREVIE, J.LEVY, D.LINDON, 7^{ème} édition, édition DALLOZ, Page 465.

Section 02 : typologies et la taille de la force de vente.

1. Typologies de la force de vente :

Pour assurer une distribution efficace, l'entreprise doit déterminer le type de force de vente auquel elle doit recourir. Le choix d'une force de vente repose sur différents critères ; le premier porte sur le lien qui doit unir l'entreprise à ses vendeurs, le deuxième mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité.

1.1. Selon le lien juridique:¹

1.1.1. Force de vente propre : Les commerciaux travaillant exclusivement pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun, voyageur représentant ou placier « VRP », agent commercial). L'entreprise oriente ses activités en fonctions de ses objectifs. Ils sont attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis au contrôle de la hiérarchie.

1.1.2. Force de vente déléguée : Les vendeurs travaillant pour le compte de plusieurs entreprises, ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement, on distingue entre deux types :

1.1.2.1. Force de vente déléguée permanente :

Il s'agit des agents commerciaux, qui exercent leurs activités de façon partiellement ou entièrement autonomes, mais d'une façon permanente dans l'entreprise.

1.1.2.2. Force de vente supplétive :

Ils travaillent en complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché ou faire face à une activité saisonnière.

¹ **HAMON (CAROLE), LEZIN (PASCALE) ET TOULLEC (ALLAIN) :** « Gestion commerciale et management de la force de vente », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris 2000, page 314.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

Tableau N°01: Avantages et inconvénients des différents types de force de vente.

	Avantages	Inconvénients
Force de vente propre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientation de l'activité vers les objectifs de l'entreprise ➤ Contrôle de l'activité des vendeurs ➤ Meilleures intégration, développement de l'esprit d'équipe, de la culture d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nécessite encadrement, direction, animation, suivi, formation... ➤ Prise en charge intégrale des frais de la force de vente, même si le CA est très faible ➤ Gestion d'un personnel salarié
Force de vente déléguée	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Payée à la commission, ne coûte que s'il y a des ventes ➤ Vendeurs autonomes, indépendants, disposant d'un portefeuille de clients, rapidement opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coûte cher s'il y a développement important du CA (car le taux de commission est élevé compte tenu du risque assumé). ➤ Peu de contrôle sur l'activité des vendeurs. L'intérêt du client ou du vendeur peut passer avant celui de l'entreprise. Le multicarte privilégie les cartes les plus rentables

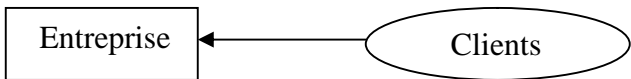
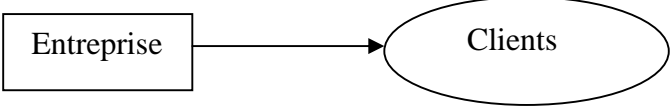
Source : HAMON, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain), op.cit. P.314.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

1.2. Selon le type d'activité :

Force de vente interne (SEDENTAIRE) ou externe (ITINERANTE).

Tableau N°02 : Typologies de la force de vente

Force de vente	Principe
Sédentaire	<p>Les commerciaux travaillent dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.</p> 
Itinérante	<p>Des vendeurs se rendent chez les clients, les prospects et prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez-vous, des tournées, négociation...)</p> 

Source : HAMON, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain), op.cit. P.315.

Dans la même force de vente, les deux modes d'organisation peuvent cohabiter en fonction de la segmentation de la clientèle, de ses habitudes.

C'est le type de produit, de client, leurs habitudes d'achat qui indiquent la solution à retenir.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

2. Les différents statuts de la force de vente:

La force de vente n'est pas exclusivement composée de salariés de l'entreprise. Il existe principalement trois statuts de vendeurs qui figurent dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : les statuts de vendeur.

L'agent commercial	<p>Il s'agit d'un intermédiaire indépendant immatriculé au registre du commerce et des sociétés qui est mandaté par le vendeur.</p> <p>Il agit pour son compte personnel et assume les risques liés à la transaction.</p> <p>Il peut cumuler des mandats avec plusieurs entreprises.</p> <p>La rémunération comporte rarement une partie fixe.</p>
Le représentant salarié non statutaire	<p>Il est employé directement par l'entreprise et bénéficie d'un contrat de travail. Il est placé sous l'autorité de ses supérieurs hiérarchiques.</p> <p>La rémunération comporte en principe une partie fixe, variable selon l'entreprise. Elle est complétée par une partie variable.</p>
Le représentant VRP	<p>Il bénéficie d'un statut de travailleur indépendant et peut représenter une seule entreprise (VRP exclusif) ou plusieurs (VRP multicartes).</p> <p>Il n'agit pas en son nom et pour son compte, contrairement à l'agent commercial.</p> <p>Il est propriétaire de son fichier clientèle.</p>

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

Tableau N°04: Comparaison entre les différents statuts de la force de vente.

FORCE DE VENTE		SALARIEE			INDEPENDANTE	
Nature du contrat avec l'entreprise		Contrat de travail : lien de subordination juridique du vendeur envers l'entreprise			Contrat de mandat	
Différents Statuts		Non statutaire : salarié de droit commun	Statutaire : VRP		Agent commercial	
			VRP exclusif	VRP multicarte	Personne physique	Personne morale
Avantages	Pour l'entreprise	Contrôle de l'activité des vendeurs.	Apport d'un portefeuille client. Vendeur rapidement opérationnel		Apport d'un savoir-faire, d'une clientèle, de la connaissance d'un marché. Coût fonction des résultats	
			Promotion de tous les produits de l'entreprise	Meilleure couverture de clientèle, coût limité		
	Pour la FDV	Sécurité. Direction dans le travail	Autonomie dans l'organisation du travail	Possibilité de choisir ses cartes	Grande autonomie dans l'action, valorisation du professionnalisme	
Inconvénients	Pour l'entreprise	Coût de l'organisation et du management de la force de	Commission élevée si chiffre d'affaires important	Privilégie le client plutôt que l'entreprise ainsi que les cartes les	Peu de contrôle sur les ventes. Coût élevé en cas de CA important	

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

		vente		plus rentables	
	Pour la FDV	Peu d'autonomie dans le travail	Tributaire d'une seule entreprise	Risque en cas de mévente car rémunération à la commission	Risque élevé : pas de revenu minimum assuré. Charges à couvrir, donc seuil de rentabilité : en dessous d'un CA minimum l'agence ne peut survivre.
TYPE DE FORCE DE VENTE		PROPRE		DELEGUEE	

Source : HAMON, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain), op.cit. P.319.

2.2. Choix de la force de vente :

2.2.1. Force de vente propre vs force de vente déléguée :

Pour choisir la force de vente adaptée à son activité, l'entreprise doit combiner les critères *financier, commercial et humain*.

1) critère financier

❖ Coût de la force de vente

Une force de vente propre implique la prise en charge de nombreux coûts fixes : partie fixe de la rémunération des vendeurs, coût de l'encadrement, de l'animation, de la stimulation, financement de véhicules, remboursement de frais... en contrepartie, les coûts variables (les commission) sont moins élevées que pour une force de vente déléguée.

❖ Retour sur investissement

Pour déterminer le type de force de vente dont elle doit se doter, l'entreprise intègre la dimension du temps. Visent-elles une rentabilité :

- ✓ à court terme ? il est préférable de recourir à une force de vente déléguée, tournée vers la clientèle et immédiatement opérationnelle ;

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

- ✓ à long terme ? l'entreprise a davantage de latitude, et peut songer à organiser sa force de vente propre. En cas de succès, la rentabilité peut être supérieure, mais cette solution nécessite des investissements.

2) critère commercial :

❖ **Connaissance du marché :**

Le recours à une force de vente facilite la maîtrise des paramètres du marché :

✓ **de l'offre :**

- qui sont les concurrents actuels ou potentiels ?
- sommes nous bien placés par rapport à eux ?

✓ **de la demande :**

- qui sont les clients ? (particuliers, grandes ou petites entreprises, administration, collectivités locales, comités d'entreprise, centrales d'achats...);

✓ **de la distribution :**

- quels sont les circuits existants ou à mettre en place ?

Si l'entreprise estime dominer ces paramètres et connaître suffisamment le marché, elle peut utiliser une force de vente propre, car elle a la capacité d'organiser l'activité de ses vendeurs.

❖ **Répartition géographique de la clientèle :**

Si la clientèle est très dispersée géographiquement, son exploitation nécessite une force de vente nombreuse. La solution est souvent de recourir à des VRP multicartes, qui peuvent assurer une bonne couverture géographique. En effet ils détiennent plusieurs cartes et peuvent distribuer les produits en réalisant un chiffre d'affaires trop faible pour rémunérer correctement un vendeur exclusif.

❖ **Caractéristiques des produits :**

- ✓ Le mode de distribution retenu pour les produits conditionne le rôle et le statut de la force de vente.

- ✓ Politique commerciale : Une force de vente propre est un bon relais de la politique de l'entreprise auprès des clients. De faire passer ces valeurs clés. Une force de vente déléguée, qui a plus d'autonomie. dans son action, peut conseiller les clients de façon plus personnelle et pas toujours conforme à cette politique commerciale.
- ✓ Action de soutiens envisagés : si l'entreprise dispose d'un budget important pour soutenir ces ventes (publicité, promotion des ventes) elle sera attentive à construire une image forte, relayée par sa propre force de vente.

3) critère humain :

❖ Investissement dans une équipe :

Si l'entreprise est disposée à former du personnel qui intègre la culture de l'entreprise, qu'elle a la capacité de le diriger, de l'encadrer, de l'animer, il est préférable de recourir aux services d'une force de vente propre.

❖ Nature des missions confiées à la force de vente

Une force de vente propre est souvent le vecteur privilégié pour fidéliser les clients, créer un véritable partenariat. Cela exige un travail sur le long terme qui passe par le renforcement de l'image de marque de l'entreprise, la qualité des produits, des services etc. une force de vente propre semble mieux adaptée pour privilégier la relation client / entreprise.

❖ Orientation de l'activité

La possibilité d'orienter l'activité des vendeurs vers la réalisation d'objectifs précis (quantitatifs et surtout qualitatifs) est un argument important pour choisir une force de vente propre.

3. Structure de la force de vente :¹

Le mode d'organisation d'une force de vente dépend en grande partie de la stratégie adoptée, si l'entreprise ne vend qu'un seul produit à des clients homogènes, elle optera pour une structure par secteur, et si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, elle optera pour une organisation par produit ou par client.

3.1. La répartition géographique :

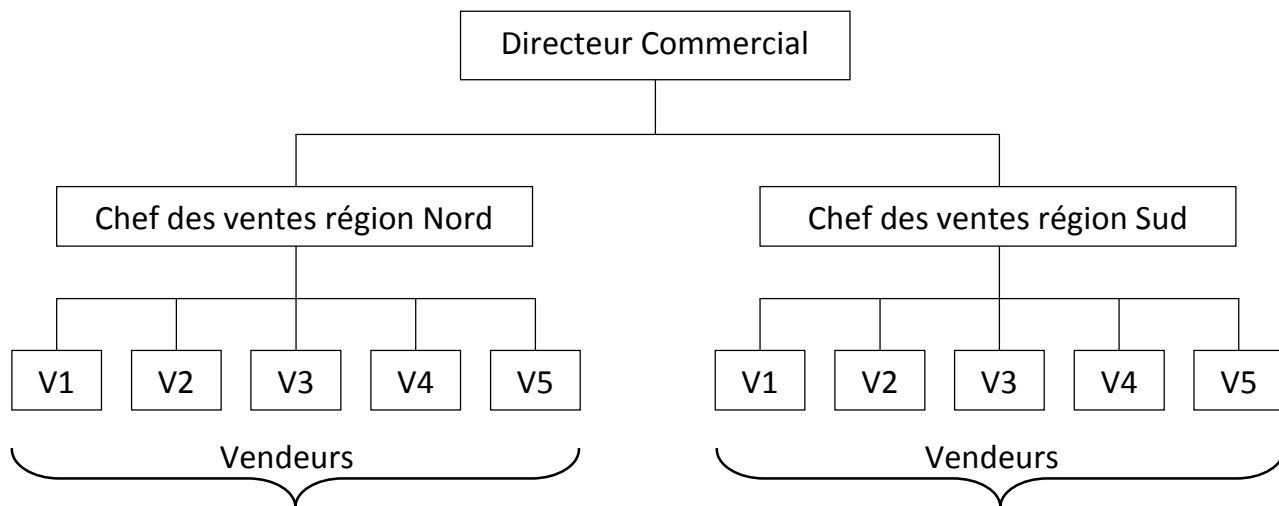
Chaque vendeur est chargé de la totalité de la gamme sur un secteur déterminé. Cette solution présente l'avantage de motiver le vendeur pour développer les activités et tisser des liens

¹ VIOT Catherine « le marketing », édition GULIAN LEXTENSO, 4^{ème} édition, 2014, page 238.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

personnels. En outre, elle limite les frais de déplacement. En contrepartie, il est parfois difficile de définir des secteurs à potentiel égal. Le risque de déséquilibre entre secteurs est important et il est difficile d'imposer un nouveau découpage. Les produits doivent être suffisamment homogènes pour qu'une seule personne puisse les commercialiser, dans des bonnes conditions, à l'ensemble des clients.

Schéma N°01: Structure de la force de vente par secteur géographique.



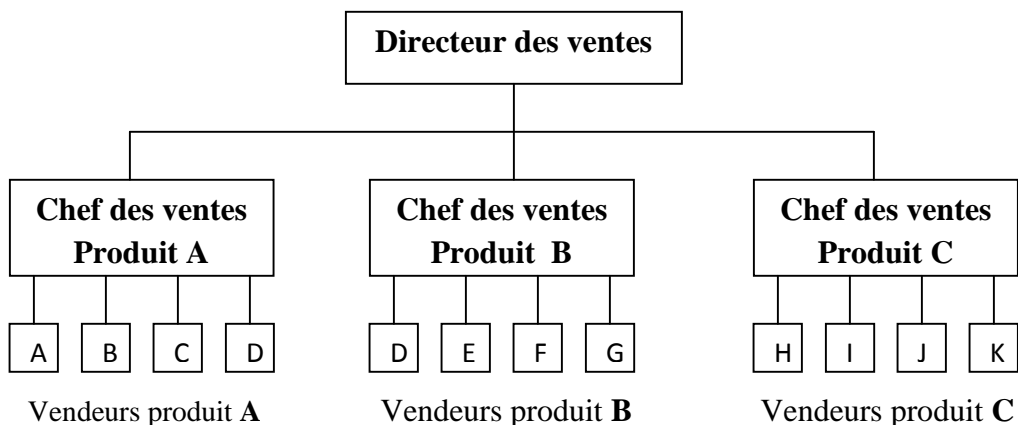
Source : HAMON, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain), Op.cit. P. 288.

3.2. la répartition par produit:

La spécialisation des vendeurs par produits est une solution adaptée aux entreprises qui commercialisent des produits relativement techniques, complexes, nombreux ou hétérogènes. Cette solution présente l'avantage d'une bonne connaissance du produit, mais deux limites doivent être soulignées, la première est la multiplication des frais puisque les clients d'un même produit sont répartis sur une zone plus étendue. La seconde limite concerne les situations où un même client achète plusieurs produits commercialisés par des vendeurs différents. Il préférerait probablement avoir affaire à un seul interlocuteur.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

Schéma N°02 : Structure de la force de vente par produit.

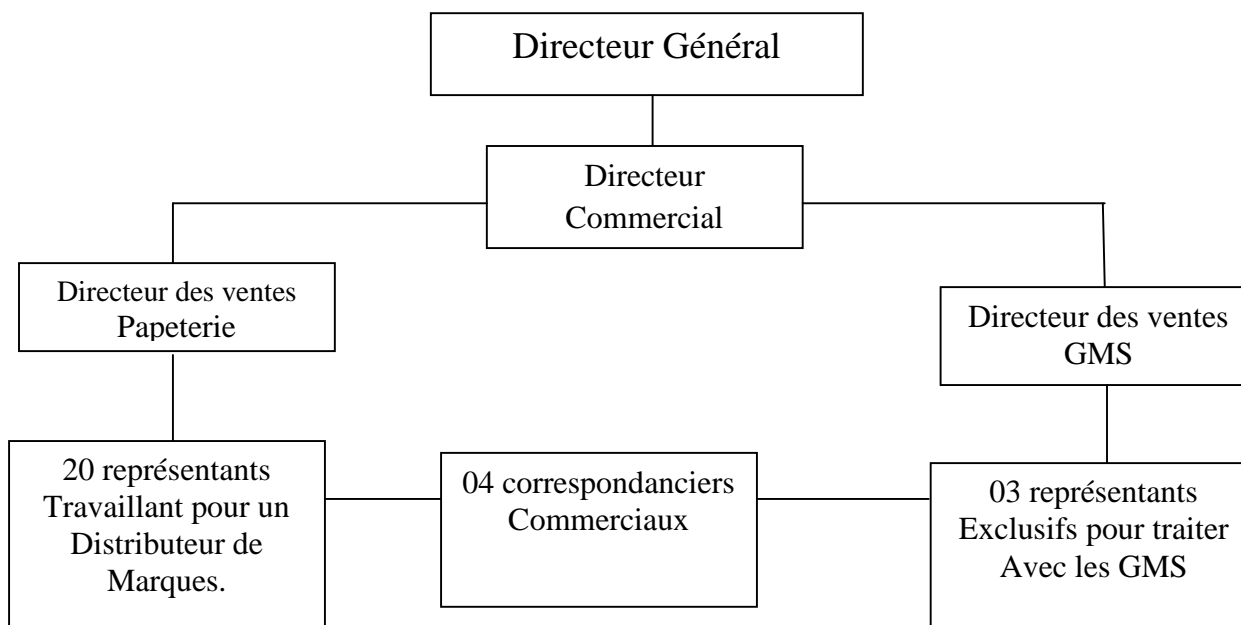


Source : HAMON, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain), op.cit. P. 289.

3.3. répartition par type de clientèle :

Les vendeurs se spécialisent par type de clients en raison de leur hétérogénéité, les principaux critères retenus pour cette segmentation B to B sont le secteur d'activité, la taille, le volume, le canal de distribution, etc. l'avantage réside dans la meilleure connaissance des besoins, ainsi que dans la possibilité de mieux identifier les clients clés pour mieux les traiter. Cette solution présente des risques de chevauchement et augmentation des frais de déplacement.

Schéma N°03 : Structure de la force de vente par type de clientèle :



Source : HAMON, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain), op.cit. P.290.

Il existe d'autres formules d'organisation qui combinent deux ou trios critères. Des vendeurs peuvent être spécialisés par clients-secteur, par clients-produits, ou même par secteur-produit. Ce sera le cas dans de très grandes entreprises à produits et clientèles variés.

4. La taille de la force de vente :

La dimension de la force de vente est un élément très important dans le système de direction des représentants. En effet, avec un nombre trop faible de vendeurs, l'entreprise perd des opportunités pour maximiser son chiffre d'affaires et avec un nombre trop élevé, elle risque d'accélérer l'augmentation des coûts de la vente. La solution est donc de déterminer un nombre optimal et satisfaisant de l'équipe de vente

4.1. Détermination du nombre de vendeurs nécessaires (NVN)¹

La détermination de la taille optimale de la force de vente est un élément primordial de la politique commerciale de l'entreprise, celle-ci constitue un atout parmi les plus productifs mais aussi des plus coûteux.

Le choix de nombre de vendeurs revient à trouver l'équilibre entre :

- **Trop de vendeurs** : la rentabilité de l'action des vendeurs peut alors être remise en cause ; potentiel de chiffre d'affaires insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente (rémunération, animation, formation), ce qui risque d'entraîner une rotation du personnel importante.
- **Trop peu de vendeurs** : l'entreprise risque alors de perdre des parts de marché au profit de la concurrence. si le nombre de vendeurs est insuffisants.

La taille de la force de vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour toucher tous les clients et prospects et le nombre de visites que peut réaliser un vendeurs en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui son confiées, On peut calculer la taille de la force de vente comme suit :

¹ HAMON, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain), op. Cit. P.324.

Nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous les clients et prospects.

Nombre de vendeur = _____ ¹

Nombre potentiel de visites par an.

Pour calculer ce ration il est primordiale de bien connaitre la clientèle que l'on souhaite toucher et le potentiel de visite réalisable par vendeur.

Nombre de visites à réaliser par an pour tous les clients / prospects	Potentiel du vendeur
<p>Le nombre de visites à réaliser par client se calcule en fonction de deux analyses :</p> <p>1. Analyse qualitative de la clientèle par une segmentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Par type d'activité • Par secteur • Par type d'entreprises. <p>2. Analyse quantitative : évaluer le nombre de client/prospect à visiter en tenant compte des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • observation terrain, • objectifs commerciaux (nouveaux marchés à conquérir), 	<p>Le potentiel du vendeur dépend des missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avant la vente : mode de prospection • pendant la vente : nombre de visites nécessaires pour aboutir à la conclusion du contrat • après la vente : suivi des contrats, administration des ventes <p>Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an peut être réalisé selon deux modalités :</p> <p><input type="checkbox"/> calcul à partir du nombre de visites par jour :</p> <p><i>nombre de visite par jour x nombre de jour de visite par an</i></p> <p><input type="checkbox"/> Calcul à partir de la durée moyenne des visites</p> <p style="text-align: center;"><i>$\frac{\text{Nombre de jours de visite par an} \times \text{nombre d'heures de visite par jour}}{\text{Durée moyenne d'une visite}}$</i></p>

¹ HAMON (Carole), LEZIN (Pascale) et TOULLEC (Allain), .op.cit. P.325.

<ul style="list-style-type: none"> • objectifs vendeurs (quotas nouveaux clients), • prévision des ventes <p>Le nombre de visites à réaliser par client est variable selon les secteurs et le type d'entreprises</p>	
--	--

Section 03 : la gestion de la force de vente :

1. Le recrutement de la force de vente¹

Pour disposer d'une force de vente efficace, l'entreprise doit attirer les meilleurs commerciaux, et ensuite savoir les retenir. Lorsque l'on sait que l'investissement pour le recrutement d'un commercial peut représenter des sommes très importantes, on comprend la nécessité de mettre en place une véritable politique de recrutement. Pourquoi cette nécessité, alors qu'il existe autant de demandeurs d'emploi ? On peut évoquer plusieurs facteurs.

- **La rotation du personnel** (turnover) est importante dans la fonction commerciale. Pourquoi ? sans doute en raison du profil et de la psychologie des commerciaux.
- **Le besoin de compétences nouvelles** est lié au contexte commercial de plus en plus concurrentiel. L'ouverture des frontières, l'apparition incessante de technologies nouvelles (en informatique principalement), incitent les entreprises à recruter de nouveaux commerciaux.
- Pour assurer **le développement** de son chiffre d'affaires, et plus généralement de **son activité**, l'entreprise est amenée à recruter de nouveaux commerciaux.

1.1.La préparation du recrutement :

1.1.1. Choix des candidatures :

Pour un recrutement de qualité, l'entreprise doit disposer d'un vivier de candidatures. Celui-ci peut être alimenté par deux sources : les candidatures internes et externes.

¹ M^{lle} N. DEMMOUCHE/Force de vente/Cours, page 20.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

Candidature interne : une personne au sein de l'entreprise postule pour intégrer la force de vente.

Avantages pour l'entreprise	Inconvénients pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible coût de recrutement ▪ Connaissance réciproque du candidat et de l'entreprise ▪ Intégration rapide 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix de candidatures limité ▪ Possibles jalousie ▪ Surcoût éventuel par rapport au recrutement d'un jeune diplômé

Candidature externe : personne qui n'appartient pas à l'entreprise et postule pour intégrer sa force de vente.

Avantages pour l'entreprise	Inconvénients pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renouvellement du potentiel humain ▪ Création d'une émulation au sein de l'équipe ▪ Choix parmi de nombreux candidats 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration plus longue ▪ Coût plus important ▪ Risque de découragement des vendeurs de l'entreprise qui sollicitent le poste

En conclusion, les deux types de candidature offrent des avantages, il semble donc judicieux que, dans la durée, l'entreprise veille à mixer candidatures internes et externes lors de son recrutement.

1.1.2. Analyse des besoins :

Pour être un succès, le recrutement doit répondre à un besoin précis de l'entreprise. Recruter sur la base d'un secteur identique présage la survenue de problèmes semblables à court terme. Il convient donc de s'assurer qu'il est effectivement nécessaire d'opérer un recrutement plutôt qu'un redécoupage des secteurs. Dès lors il faut définir :

- La fonction : préciser les missions, la clientèle à visiter, le secteur attribué, etc.
- Le profil du poste : traduire en termes de capacités individuelles les caractéristiques du poste à pourvoir. Les qualités traditionnellement attendues des commerciaux sont :

- L'adaptabilité (capacité de se mettre en phase avec le poste)
- L'empathie (capacité de sentir les réactions du client et de s'y adapter)
- L'efficacité (capacité de faire aboutir les actions au résultat escompté)
- Le profil du candidat : le candidat recruté est théoriquement celui dont le profil personnel s'harmonise le mieux avec celui du poste.

1.1.3. les responsables du recrutement :

L'entreprise peut mener elle-même l'opération ou bien faire appel à des cabinets spécialisés (recrutement délégué).

Il existe aussi des professionnels du recrutement appelés « chasseurs de tête » ils sont chargés par l'entreprise pour approcher directement les candidats.

1.2. Les sources de candidats:

1.2.1. Les petites annonces : C'est un moyen classique de recrutement, qui, pour être efficace, doit obéir à certaines règles.

Une petite annonce doit s'efforcer :

- D'attirer les candidatures pour provoquer un nombre suffisant de réponses ;
- De filtrer les candidats pour éviter les réponses ne correspondant pas aux profils définis par l'entreprise.

Elle doit respecter certaines conditions de fond et de forme.

Enfin, l'efficacité d'une annonce dépend pour beaucoup du support de diffusion. Celui-ci sera choisi en fonction de son audience (presse spécialisée, nationale, régionale), internet de la qualité technique et de son coût.

1.2.2. La cooptation : Le personnel de l'entreprise recherche de nouveaux collaborateurs dans son entourage familial et relationnel. La formule présente des avantages : coût quasiment inexistant pour l'entreprise, responsabilisation du parrain, qui s'engage sur la compétence de la personnalité recrutée. L'inconvénient principal est le risque de « copinage ».

1.2.3. Les bureaux de recrutement :

Les entreprises peuvent recourir aux services de l'ANEM ou agences privées (autorisées par loi 04/19 du 25/12/04).

1.2.4. Les relations avec les écoles :

Elles prennent différentes formes :

- accueil d'étudiants en stages, en actions vente appliquées parrainage, jumelage...contact avec les associations d'anciens élèves ;
- intervention diverses : conférences (présentation de l'entreprise, des carrières, du management, des méthodes de vente...), participation à la formation, au recrutement des étudiants, aux examens...

1.2.5. Les stagiaires et les intérimaires :

L'intervention dans l'entreprise de ces personnes permet de juger rapidement de leur efficacité, et donc faciliter leur embauche éventuelle.

1.3. La sélection des candidats :

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

1.3.1. Le tri des candidatures : Il s'effectue à partir :

- ✓ de la lettre de candidature : le candidat présente les raisons de son choix, ses motivations pour le poste. Cette lettre est manuscrite.
- ✓ du curriculum vitae : son analyse réalisée à partir d'une grille d'évaluation indique si le candidat a le profil recherché.

Les candidats sélectionnés à l'issue de ce premier tri sont généralement convoqués à des entretiens.

1.3.2. les entretiens : Ils peuvent être individuels ou collectifs.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

- **Les entretiens collectifs** : ils ont pour objet de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir et de répondre aux questions. Les recruteurs analysent la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats, leur comportement au sein du groupe.
- **Les entretiens individuels** : ils ont pour objectif de connaître les candidats de façon plus personnelle.

1.3.3. les outils de sélection :

- **les tests** : ils permettent d'évaluer les compétences, les attitudes, la personnalité d'un sujet.
- **la graphologie** : technique d'analyse de l'écriture qui donne des indications sur la personnalité, le niveau intellectuel et les principaux traits de caractère des candidats.
- **Les questionnaires** : support à la conduite des entretiens.
- **Les jeux de rôle** : ils placent les candidats dans des situations réelles.

1.4. Intégration professionnelle :

La réussite d'un recrutement passe par une bonne intégration des nouveaux vendeurs. Pour cela, il convient de soigner l'accueil. L'entreprise s'est montrée exigeante envers le candidat. Lors de son intégration, elle doit donner une bonne image et le mettre en confiance. C'est la meilleure façon pour elle de maintenir le niveau d'exigence, et de susciter chez le vendeur le comportement approprié.

Le nouveau recruté passe généralement par une période d'essai. Le nouveau vendeur découvre sa clientèle ; il travaille souvent en double commande (avec un vendeur confirmé). Il bénéficie d'un salaire minimum garanti, d'entretiens avec le responsable de son intégration et participe à des sessions de formation aux produits, aux techniques de ventes...

A la fin de la période, le vendeur et son supérieur hiérarchique font le bilan. Si l'embauche est confirmée, ils fixent ensemble les objectifs d'activité et le plan de formation.

2. La formation de la force de vente :¹

C'est une des clés de la gestion de la force de vente. La fonction vente a désormais besoin d'hommes et de femmes connaissant parfaitement leurs produits, les techniques commerciales, maîtrisant les techniques de communication et de négociation et conscients de leurs capacités personnelles.

La formation s'avère donc une exigence majeure d'un développement, un soutien fondamental à la réalisation des projets et reste un moyen de mise en œuvre de la politique de l'entreprise, elle représente aussi un investissement pour l'entreprise, elle contribue à faire de l'élément humain un facteur clé de succès.

Elle est un instrument qui permet d'obtenir un niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence des ressources humaines et en développant leurs capacités d'adaptation pour faire face aux changements.

Cette formation peut être assurée par l'entreprise elle-même ou par un cabinet de formation, peut se dérouler dans l'entreprise, ou à l'extérieur de celle-ci, et peut être spécifique à l'entreprise (intra-entreprise) ou partagée avec une ou plusieurs autres entreprises (inter entreprises).

L'entreprise en attend donc un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de sa performance.

Une équipe de vente bien formée véhicule une image positive de l'entreprise auprès de ses clients.

Remarque :

Le présente sous- section sera bien détails dans le deuxième chapitre de ce travail qui consacré a la formation et son impact sur le développement des compétences de la force de vente.

3. La rémunération et stimulation de la force de vente :²

3.1. La rémunération des vendeurs:

La rémunération est la contrepartie du travail des vendeurs, c'est aussi la récompense de leurs efforts. Pour eux, l'évolution de leur revenu est un indicateur de performance (dynamisme, réalisation d'objectifs....) Pour l'entreprise, le système de rémunération doit être souple pour ne pas perdre ses vendeurs au profit de la concurrence.

¹ **Claude demeure** « aide mémoire, marketing » 6^e édition, édition DUNOD, page 270.

² <http://blog.cfa-bourgees.fr>, cours force de vente, 18/07 /2015, 15 :06, Page 57.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

3.1.1. Les différents critères intervenant dans le choix d'une politique de rémunération :

L'élaboration d'un plan de rémunération dépend de la nature de l'entreprise, de sa dimension, de ses objectifs et de toute sa stratégie commerciale. Pour certains hommes de marketing, ce sont les critères financiers qui déterminent le mode de rémunération définitif (accroissement du bénéfice et du chiffre d'affaires, afflux de commandes...). Pour d'autres, les revenus des vendeurs sont liés à d'autres éléments: ils doivent améliorer l'image de marque de leur entreprise, maintenir sa position concurrentielle et son avantage comparatif.

3.1.2. Les divers systèmes de rémunération des vendeurs :

La rémunération des vendeurs peut se composer d'éléments financiers et d'éléments non financiers.

3.1.2.1. Les composantes financières :

Il s'agit des éléments suivants :

- **Le fixe:** le vendeur reçoit une somme fixe mensuelle qui ne doit pas être inférieure au minimum légal imposé par les textes législatifs en vigueur. Ce revenu ne dépend pas des efforts mensuels réalisés par le commercial, mais il est déterminé sur la base de son ancienneté au sein de l'entreprise, de ses diplômes, qualifications et titres, mais aussi sur la base de la nature de la région où il exerce son activité de vente.

Tableau 05 : avantage et inconvénient de salaire fixe.

	Avantage	Inconvénient
Pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération non directement liée aux résultats. • Régularité des revenus même en cas d'activités saisonnière. • Sécurité quand au niveau de la rémunération. • Simplicité de calcul. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne récompense pas les efforts et ne favorise pas l'initiative. • Ne sanctionne pas les vendeurs moins productifs • Niveau de salaire forcément limité.
Pour le vendeur	<ul style="list-style-type: none"> • Prévision possible des couts de vente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le vendeur risque de tomber dans la routine.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

	<ul style="list-style-type: none"> • Système simple à appliquer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu stimulant. • Cout de rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaire quand les ventes diminuent.
--	---	--

Source : HAMON (carole), LEZIN(Pascal), TOULLEC(Alain), op.cit, page 258

- **La commission:** la rémunération du vendeur est proportionnelle à son effort de vente. Elle dépend donc de son chiffre d'affaires. C'est un système stimulant et motivant car les bons vendeurs sont mieux récompensés que les "mauvais" mais il ne manque pas d'insuffisances: instabilité du revenu, pénalisation des vendeurs qui défendent la notoriété de leur entreprise sans pouvoir autant augmenter leur ventes.

Tableau N°06 : l'avantage et l'inconvenant des commissions.

	Avantage	Inconvenant
Pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de justice entre les vendeurs. • Possibilité d'augmenter les gains en fonction des objectifs personnels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers. • Peu motivant lorsque les produits à vendre sont nouveaux, plus difficile à vendre.
Pour le vendeur	<ul style="list-style-type: none"> • Stimulation des vendeurs. • Les couts des ventes est en fonction du chiffre d'affaire. • Avec un système de taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaires très élevé , ce qui préserve la rentabilité de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de non réalisation des objectifs qualitatifs. • Raisonnement à court terme ; les vendeurs peuvent délaissé la prospection. • Les vendeurs peuvent faire des ventes forcés. • Difficile de lancer de nouveaux produits.

Source : HAMON (carole), LEZIN(Pascal), TOULLEC(Alain), op.cit, page 263.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

- **Système mixte:** fixe + Commission. C'est le mode de rémunération hybride qui récompense aussi bien les vendeurs qui n'essayent pas d'améliorer leur chiffre d'affaires (en leur donnant une somme fixe) que les vendeurs dynamiques (fixe plus commission).
- **Tableau N°07 :** avantages et inconvénients de système mixte.

	Avantages	Inconvénients
Pour l'entreprise	Tâche de réunir les avantages des systèmes fixes et commissions et d'éliminer leurs inconvénients .	système plus compliqué, donc le vendeur peut avoir du mal à le comprendre et les stimulants peuvent en conséquence ne pas avoir l'effet escompté
Pour le vendeur	La sécurité d'un revenu minimum est combinée avec la possibilité d'améliorer sa rémunération en faisant des efforts.	

Source : <http://docslide.fr/documents/force-de-vente.html> ,22/08/2015 13 :45.

Système combiné : système fixe avec ou sans commission plus primes :

La rémunération fixe avec ou sans commission, peut être complétée par des différentes primes :

- prime de référencement, pour inciter les vendeurs à convaincre les distributeurs de référencer des nouveaux produits ou d'autres produits ou gammes de leurs entreprises ;
- Prime pour obtenir des commandes hors saison ou des commandes unitaires plus importantes ;
- Prime de prospection dans certains cas ;
- Prime pour dépassement des objectifs de vente ;

L'essentiel pour ce qui concerne la prime est quelle est strictement liée à l'objectif qui la conditionne, il y'a donc autant de raisons d'instituer une prime que d'objectifs particuliers qu'on

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

veut atteindre, c'est aussi que la prime n'est pas quelque chose de périodique mais un revenu exceptionnel lié à l'obtention d'un résultat déterminé demandé expressément par l'entreprise.

Tableau N°08: avantages et inconvénients des primes.

	Avantages	Inconvénients
pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissances des efforts. • Revenu supplémentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de manipulation du système par la direction. • Calculs parfois complexes.
Pour le vendeur	<ul style="list-style-type: none"> • Oriente les vendeurs vers des objectifs précis. • Le coût associé à la prime n'apparaît qu'à un certain niveau de vente. • Système évolutif en fonction de la conjoncture. 	<ul style="list-style-type: none"> • Système engendrant des coûts difficiles à supporter. • Gestion difficile des formules de calculs.

Source : HAMON (Carole), LEZIN (Pascal), TOULLEC (Alain), op.cit, page 266.

3.1.2.2. Les composantes non financières :¹

Ce sont généralement des avantages annexes que l'entreprise offre à ses représentants commerciaux. Il s'agit de:

- l'utilisation pour des fins personnelles de la voiture de l'entreprise;
- la participation au capital, aux bénéfices et aux fruits d'expansion;
- abonnements gratuits à des publications ;
- libéralités et cadeaux ;
- subventions de fêtes: Moutons, vêtements...;
- stimulations psychologiques: affichage périodique des résultats des meilleurs vendeurs, félicitations verbales ou écrites...

3.2. La stimulation de la force de vente²

La stimulation recouvre un ensemble de dispositifs permanents ou d'actions ponctuelles mise au service de plusieurs objectifs. Il s'agit de récompenser les performances exceptionnelles non

¹ <http://blog.cfa-bourgees.fr>, cours force de vente, 18/07/2015, 15:06, Page 57.

² <http://docslide.fr/documents/sommaire-force-de-vente.html>, 25/07/2015, 16:33.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

prises en compte dans le système de rémunération contractuelle, et de soutenir la réalisation d'objectifs.

Les techniques de stimulation Par rapport aux techniques d'animation, ces techniques se caractérisent essentiellement par le fait qu'elles ont des effets à court terme. Plusieurs voies sont envisageables :

3.2.1. Les concours :

Il s'agit d'un challenge organisé durant une période pour accroître la productivité de tous ceux qui participent à la vente et à la distribution des produits, ce qui dépasse le cadre de la stricte animation de la force de vente. C'est un outil très stimulant, il permet aux vendeurs d'obtenir des récompenses qui peuvent être sous forme de : voyage, cadeau ou d'argent.

3.2.2. Les récompenses honorifiques :

Elles reposent sur le besoin de considération de chacun, elles permettent de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise, les médailles et titres sont remis aux équipes lors de conventions qui réunissent tout les salariés.

3.2.3. Les jeux

Contrairement aux concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important mais se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances, voir le hasard ; il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant. Il est souvent un élément d'une compagnie de stimulation.

3.2.4. L'ego drive : Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds. Pour le choix d'un bon vendeur, les entreprises se basent généralement sur les qualités suivantes.

- ✓ **Qualités morales :** Sérieux, sens de responsabilité maturité enthousiasme.
- ✓ **Qualités intellectuelles :** Ouverture d'esprit, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse ou de synthèse, esprit logique, mémoire.
- ✓ **Qualités d'organisation :** Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

- ✓ **Caractère favorisant l'action** : Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.
- ✓ La communication : Écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.
- ✓ **Qualités physiques** : Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

3.2.5. Les félicitations¹ :

Elles peuvent être verbales - un supérieur (directeur des ventes, directeur régional, directeur commercial ou directeur général) félicite un vendeur, devant un large auditoire, de ses bonnes performances - ou écrites : elles ont une grande importance car le supérieur envoie personnellement une lettre au vendeur pour lui dire qu'il a été excellent. Les félicitations peuvent être parfois sous forme de titre (changer le grade d'un vendeur) ou de décoration (donner des insignes ou des médailles aux meilleurs vendeurs).

enfin, que pour choisir un moyen d'animation, l'entreprise adopte la technique des quotas qui consiste à diviser l'objectif général de l'entreprise (chiffre d'affaires à atteindre, nombre de clients à visiter) en sous-objectifs à réaliser par chaque membre de l'équipe de vente.

4. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente²

4.1. Le contrôle de la force de vente :

« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ». Il est indispensable de se doter d'outils de suivi et de contrôle de l'activité pour apprécier dans quelle mesure les vendeurs réalisent leurs missions de façon satisfaisante. Le contrôle de l'équipe de vente consiste essentiellement :

- A vérifier si les actions se sont déroulées conformément aux plans prévus,
- A tirer de cette vérification des enseignements pour l'avenir.

Donc, un bon contrôle passe par une information régulière et à double sens sur les résultats obtenus. Mais la principale condition de la réussite d'un système de contrôle est son acceptation par les vendeurs, il faut donc faire accepter au vendeur le principe de la mesure, de l'évaluation et des propositions d'actions correctrices, comme il est indispensable qu'il comprenne bien l'importance de ce contrôle pour les deux partenaires (l'entreprise et le vendeur).

¹ <http://blog.cfa-bourgees.fr>, cours force de vente, 18/07 /2015, 15 :06, Page 59.

² <http://docslide.fr/documents/sommaire-force-de-vente.html> ,25/07/2015, 16:33.

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

4.1.1. Les types de contrôle de la force de vente :

Un système de contrôle, pour être équitable doit inclure des critères spécifiques, mesurables réalisables, cette mesure se complique encore par le fait que la vente a des aspects qualitatifs et quantitatifs.

Il existe deux types de contrôles : quantitatif et qualitatif.

4.1.1.1. Le contrôle quantitatif :

Un bon résultat n'est bon ou mauvais que par comparaison avec des critères quantitatifs de performance prédéfinis. Ce contrôle se fait à l'aide des critères suivants :

- Comparaison des ventes aux quotas.
- Rentabilité des ventes (ratios : bénéfice/vente).
- Fréquence des visites effectuées.
- Nombre et taille des commandes prises.
- Chiffre d'affaires moyen par visite.
- Frais d'exploitation du vendeur.
- Nombre de nouveaux clients.

Il faut noter aussi que ce contrôle ne peut être effectué que de façon relative par rapport à ceux d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

4.1.1.2. Le contrôle qualitatif :

Ce contrôle comporte sur les connaissances du vendeur (produits, clients, société), sa Personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

4.1.2. Les modalités du contrôle de la force de vente :

Différentes modalités sont envisageables, il faut noter que l'une n'exclut l'autre et qu'elles constituent une palette de mode d'intervention que le manager peut moduler et combiner.

4.1.2.1. L'accompagnement :

Le responsable des ventes peut accompagner un vendeur pendant sa tournée pour apprécier son contact avec les clients, sa façon de communiquer et son organisation.

4.1.2.2. L'analyse des documents du vendeur :

Le vendeur doit remplir des documents périodiquement, en évaluant son activité, ces Documents sont : les bons de commandes et les comptes rendus d'activité. Toutes les informations recueillies dans ces documents permettent d'alimenter le tableau de bord et donc d'opérer un véritable suivi de l'activité.

4.1.2.3. Le contrôle à partir d'un tableau de bord :

Le tableau de bord est un document synthétique qui permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus, et de déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables.

Il contient les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires par clients, par produit.
- Nombre de nouveaux clients.
- Taux moyen de remise.
- Nombre de commandes.
- Indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamation).

4.2. L'évaluation de la force de vente :

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations ».

Donc l'évaluation de la force de vente constitue un ensemble de méthodes de moyens et de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualifications et ses compétences.

4.2.1. Les styles d'évaluation :

R. MOULINIER « distingue pour un commercial deux types d'évaluation :

- **l'évaluation mensuelle** : portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant.
- **l'évaluation annuelle** : faisant ressortir les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation,

Chpitre01 : fondements théoriques sur le management de la force de vente

des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation.

4.2.2. L'importance de l'évaluation :

L'évaluation de la force de vente sert à :

- Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont été atteints ;
- Expliquer les écarts observés ;
- Mieux connaître les membres de la force de vente ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Aider les vendeurs à progresser et à améliorer la communication au sein du groupe.

Conclusion :

Les commerciaux sont des acteurs clefs du succès de l'entreprise en ce sens où ils représentent le projet de toute l'organisation auprès de la clientèle. L'importance jouée par la force de vente varie selon les contextes. Le rôle des commerciaux est également beaucoup plus important lors de la vente de produits innovants. Il s'agit de convaincre la clientèle de l'intérêt de la nouvelle offre et pour la direction de maîtriser les réactions du marché. Dans ce cas, la force de vente peut être une véritable arme compétitive. Elle permet une communication sur mesure de l'offre et assure, à travers les rapports d'activité, une remontée d'information nécessaire au suivi du projet.

L'efficacité de la force de vente joue toujours un rôle essentiel dans le succès ou l'échec commercial d'une entreprise. Il en résulte que la gestion de la force de vente constitue généralement, pour les entreprises, un problème essentiel. Ses principaux aspects concernent : l'organisation de la force de vente, la sélection et la formation des vendeurs, la définition de leur statut et de leur système de rémunération, ainsi que les méthodes d'animation et de contrôle de leurs activités.

Chapitre II

La formation et son impact sur
le développement des
compétences

Introduction :

Au gré d'un besoin intensif de développer les compétences et de se prémunir contre l'obsolescence des savoirs, les pratiques de gestion de la force de vente n'ont cessé de fournir des modalités d'acquisition et de développement des compétences pour remédier aux effets dramatiques des changements. La formation professionnelle occupe une position centrale dans le développement des ressources humaines et la mobilisation des compétences. Cette pratique de gestion joue un rôle capital permettant de mettre à jour les compétences acquises et faire face aux décalages et aux retards des connaissances.

Il peut s'agir d'une formation initiale de mise à niveau ou d'adaptation technologique. En termes de contenu, il existe essentiellement des formations tournées sur les produits, en particulier les produits nouveaux, des formations aux techniques de vente englobant le financement du client, négociation et les formations au management d'une équipe. La plupart des formations sont à but opérationnel, en rapport avec le poste actuel ou futur du responsable. Mais les entreprises peuvent également proposer des formations plus généralistes, prestigieuses et coûteuses. Elles constituent un double investissement pour l'entreprise et pour le salarié. Celui-ci, conscient de l'amélioration de son CV, est d'autant plus redevable envers son employeur.

Ce chapitre permet d'identifier les notions de la formation, objectif de la formation, sa politique. Il relève la mise en évidence d'un plan de formation et des compétences.

Section 01 : Les concepts clés liés à la formation :

1. Définition de la formation :

Plusieurs définitions sont à l'origine, nous citons quelques unes :

Selon SEKIOU et autres : La formation est « *un ensemble d'actions, de moyens et de supports planifiés qui permet aux salariés d'améliorer leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir d'une façon adéquate leurs tâches actuelles et futures* »¹

Jaques SOYER présente la formation sous la notion de système comme suit :

« *Le système de formation peut être considéré comme une prestation de service vis-à-vis des clients, c'est-à-dire suite à l'analyse des besoins des clients, il leur propose un service sensé répondre à ses besoins. Il agit éventuellement comme maître d'œuvre, dans la mesure où lui-même fait appel à un fournisseur externe (organisme de formation) qui sera chargé de la réalisation de l'action. D'autre part il se fixe régulièrement des objectifs dans le cadre d'une mission qui lui est assignée par une instance supérieure.* »²

Selon Sylvie Gagnon, J.F Dumais la formation est définie comme :

« *La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition des savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné* »³.

D'après CITEAU, (Jean Pierre) le concept de la formation est présenté comme :

« *La formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle* »⁴.

¹ **SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIAS & CHEVALIER** « *Gestion des ressources humaines* », 2^{ème}, Edition DEBOCK Université, Bruxelles, 2001, édition p336.

² **J.SOYER**, « *Fonction formation* », Editions d'Organisation, Paris, 1999, p18-19.

³ **Sylvie Gagnon, J.F Dumais** « *guide de gestion des ressources humaines* » destiné aux entreprises de l'information, Edition TECHNO compétences, Ottawa 2004 p77.

⁴ **CITEAU, (Jean Pierre)** : *Gestion des ressources humaines*, édition Armand Calin, 2^{ème} édition, Paris 1997, P.59.

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Pour l'entreprise, la formation représente un investissement. Elle ne s'attend donc pas à un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de la productivité. L'investissement en formation sera d'autant plus rentable plus que les besoins en auront été clairement identifiés et les contenus des programmes adaptés aux objectifs fixés, Même la participation à la formation des salariés est une obligation légale, les entreprises doivent mettre en œuvre des moyens suffisants pour qu'elle soit efficace.

On remarque bien, à travers ces définitions, que la formation est :

- ❖ Un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et des supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habilité et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ;
- ❖ Un moyen au service d'un objectif. La formation n'est pas une fin en soi. En d'autres termes, ce sont les problèmes surgissant dans une conjoncture spécifique qui donnent naissance à une ou plusieurs opérations de formation ;
- ❖ Un outil de management de l'entreprise et un moyen pour les salariés de réussir leur projet professionnel personnel et évoluer professionnellement.

2. Les objectifs de la formation :

Il y a différents objectifs régissant le domaine de la formation des ressources humaines dans l'organisation et les entreprises modernes.

Ces objectifs portent essentiellement l'anticipation et le conduit du changement dans ce nouveau monde en plein croissance caractérisé particulièrement par une seconde révolution en marché, à savoir la révolution des technologies d'information et de communication accompagnée d'une nouvelle économie orientée sur le savoir et l'innovation. Les ressources humaines d'hier sont devenues aujourd'hui travailleurs du savoir et de réseaux. La formation constitue donc un moyen d'écoute et de réponse à ces impératifs.

Un second objectif consiste à faire acquérir aux ressources humaines les compétences et les comportements nécessaires, adaptés aux besoins et aux exigences du marché, car aujourd'hui le consommateur a changé, il devient d'avantage zappeur, rebelle, caméléon et

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

difficile même. La formation dans son sens managérial et culturel constitue le moyen de réponse aux exigences du consommateur.

La formation permet dans ce sens d'offrir les nouvelles habilles du développement des compétences aux membres de l'entreprise.

D'une manière générale et Selon JACQUE SOYER¹ la formulation des objectifs de formation est ainsi pour :

- ✓ Adapter le personnel à son poste actuel ;
- ✓ Adapter les nouveaux recrutés ;
- ✓ Développer les compétences des vendeurs ;
- ✓ Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- ✓ Partager les savoir et les savoir faire ;
- ✓ Promouvoir une culture d'entreprise ;
- ✓ Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise ;

D'un point de vue marketing et d'une manière plus précise la formation de la force de vente à pour objectifs² :

- Donner aux vendeurs des connaissances sur l'entreprise (historique, objectif d'organisation, activités, taille, etc.), sur les produits à vendre (caractéristiques, installation, points forts et point faibles...) sur la politique commerciale de l'entreprise (prix, remises, garanties, délais de livraison, service après vente.) sur les acheteurs potentiels (localisation, profil, besoin, motivation) sur la concurrence (caractéristiques des produits concurrents, politique commerciale).
- Leur apprendre à s'organiser, à établir leurs circuits de visite à maîtriser leur temps, à rédiger les rapports d'activité à remplir les bons de commandes, à tenir à jour leur fichier clients.etc.
- Leur enseigner les techniques de vente et les comportements à avoir devant l'acheteur tout au long de processus de la vente qui peut être résumé en quatre verbe : contacter, connaître, convaincre, conclure.

¹ SOYER(Jaques), op.cit., page 48.

² CHIROUZE (Yves), « le marketing, office des publications universitaires », 1987, page 97.

- Etre capable de réaliser l'ensemble des prestations de services proposées par le point de vente, d'assurer les fonctions de vente et de conseil de produits personnalisés à chaque client en fonction de ses besoins et attentes spécifiques.

3. Les Types de formations :

Une typologie en huit points qui se réfère aux objectifs visés par la formation. On détaille ces types comme suit :

3.1. Formations qualifiantes ou diplômâtes :

Toute formation est par définition qualifiante, puisqu'elle permet d'initier ou d'accroître une compétence individuelle ou collective. Elle est diplômante si elle est validée par un diplôme défini par arrêté ministériel et reconnu sur le marché du travail local ou national. Généralement Les formations qualifiantes peuvent être de courtes durées, elles s'effectuent dans des établissements spécialisés de l'entreprise qui aboutissent souvent à l'octroi d'une attestation de stage en fin de formation ou à un « certificat d'aptitude » lié au milieu professionnel.

3.2. Formations de recyclage ou de perfectionnement :

Ces types de formation permettent d'acquérir de nouvelles aptitudes professionnelles autres que celles déjà acquises par l'agent. Ces formations sont souvent organisées dans le but de préparer l'effectif au changement de l'environnement « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » ou pour occuper un poste supérieur du précédent qui demande plus de compétences.

3.3. Formation professionnelle :

Formation prise dans un établissement ou dans une organisation, permettant ainsi à une personne d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques liées à la fonction exercée.

3.4. Formation sur le tas :

C'est une formation par laquelle une personne doit être mise en doublure avec un professionnel pour se familiariser avec différents procédés et méthodes utilisés dans une profession ou un métier en vue d'arriver à accomplir son travail avec satisfaction, et à devenir ainsi de plus en plus compétente.

3.5. Formation lors de l'accueil :

Processus permettant d'initier et de familiariser les nouveaux employés à l'organisation (historique, structure, réglementation, leaders...). Elle touche à tous les renseignements qui ne sont pas inclus dans les documents remis aux nouveaux employés.

3.6. Entraînement :

C'est une formation de quelques heures ou de plusieurs jours selon la complexité des tâches auxquelles le salarié doit s'adapter. Cette formation a un caractère pratique et se fait sur le lieu même du travail.

3.7. Apprentissage :

C'est une formation initiale sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir la compétence exigée par le métier auquel elle se destine.

3.8. Séminaire :

Il consiste en des séances aux cours desquelles les experts transmettent leurs connaissances. Ce type de formation encourage les échanges et la participation des formés.

4. Contenu de la formation des vendeurs¹

4.1. Formation de base

- L'entreprise : l'objectif est d'uniformiser les comportements et de mettre en avant la culture d'entreprise.
- Les produits : une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Parfois elle s'adresse à tous, lors de l'apparition de produits nouveaux par exemple ou bien si des difficultés particulières sont rencontrées sur certains produits, face à certains clients.
- Les techniques de vente : entraînement à l'entretien de vente, etc.

4.2. Autres formations

¹ C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, « *gestion commerciale et management de la force de vente* », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris 2000, page 455.

- La gestion du temps, l'organisation des tournées.
- Les techniques de gestion : maîtrise des coûts, techniques financières, etc.
- Les stages de développement personnel : théâtre, expression corporelle sont susceptible d'améliorer l'attitude du vendeur face à sa clientèle.
- L'amélioration du niveau général : pratique d'une langue, mathématiques, culture générale sont indispensable pour envisager une évolution générale à long terme.
- Les formations diplômantes : TS force de vente PLD etc.

Le diagnostic et la détermination du contenu sont importants, mais le suivi est essentiel pour assurer la validation des acquis et leur transformation en savoir-faire et savoir être.

5. les moyens a mettre en œuvre¹

5.1. Formation inter ou intra entreprise :

- Inter entreprise : des salariés de plusieurs sociétés suivent la même formation. Le coût est moins élevé que pour une formation spécifique aux vendeurs de l'entreprise. Ce peut un moment privilégié pour confronter des expériences avec celles vécues dans d'autres entreprises. Inconvénient : ces formations sont du « prêt-à-porter », qui répond à des besoins standard.
- Intra entreprise : formation destinée uniquement aux vendeurs de l'entreprise. Elle sera probablement mieux ciblée sur les besoins spécifiques, mais elle risque d'être d'un coût plus important.

5.2. Qui se charge de la formation ?

- L'entreprise elle-même : une compétence certaine concernant les produits, la clientèle ainsi qu'un coût raisonnable sont les atouts principaux de cette solution.
- Un organisme spécialisé : a priori, compétence pédagogique des formateurs. Cependant, l'efficacité de l'intervenant dépend essentiellement de la phase de diagnostic et de l'adéquation de la formation retenue avec les problèmes rencontrés. L'entreprise doit élaborer un cahier des charges définissant précisément ses besoins.

6. Les moyens de la formation :¹

¹ C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, op.cit, page 457.

6.1. La lecture et la projection des vidéos :

C'est un moyen simple et peu coûteux permettant aux vendeurs de connaître facilement divers sujets tels que l'histoire de l'entreprise et sa mission.

6.2. Les séminaires et les cours :

Ils permettent de transmettre aux vendeurs diverses connaissances liées aux domaines de la vente. Ils peuvent être assurés par des spécialistes travaillant dans l'entreprise ou par des consultants de l'extérieur.

6.3. Les discussions en groupe :

Les vendeurs sont emmenés à exprimer clairement leurs solutions ou leurs points de vue vis-à-vis de certains problèmes.

6.4. Les jeux des rôles :

Cette méthode permet aux vendeurs de découvrir leurs forces et leurs faiblesses en observant leurs comportements et les analyser afin d'améliorer certains points.

6.5. Les démonstrations :

Elles peuvent avoir lieu lors des séances portant sur les connaissances reliées aux produits ou encore sur la stratégie de vente. Elles permettent aux vendeurs d'apprécier le fonctionnement du produit dans une situation réelle ou simulée.

6.6. Les visites :

Plusieurs entreprises font visiter leurs vendeurs dans diverses installations de l'entreprise. Ces visites ont pour but de compléter leurs formations au sujet de l'entreprise et des éléments entourant le produit.

6.7. La formation sur le terrain :

¹IKHLEF Mahmoud, ISSAD Yacine, MAOUCHE Abderrahmane, Thème « *La force de vente* », UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA Mémoire de fin d'études Pour l'obtention du diplôme de licence en Sciences Commerciales promotion : 2010 /2011. page 58-59.

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Cette formation est l'une des méthodes d'apprentissage les plus utilisées. Le vendeur accompagne un représentant d'expérience dans son travail ce qui lui permet d'apprécier concrètement les activités de vente.

Section 02 : Processus de Construction d'un plan de formation :

1. Définition générale du plan de formation :

Le plan de formation est le résultat ou l'aboutissement de tous les travaux de détection et analyse des besoins de formation que nous avons présenté dans la partie suivante.

1.1.définition du plan de formation :

Le plan de formation n'est rien d'autre qu'un processus qui conduit à détailler, selon une méthodologie bien précise, le type de formation que l'on prévoit pour l'année à venir, le nombre d'heure correspondant, les salariés concernés et les dépenses afférentes.

Selon MEGNANT Alain « *le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée au développement de compétence individuelle et collective de des salariés¹* ».

Un plan de formation est la traduction opérationnelle d'une politique de formation au sein de l'entreprise.

Ce plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés :

- La direction générale ;
- Les managers ;
- Le responsable formation ;
- Les futurs formés ;
- Les représentants du personnel.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Un plan de formation élaboré pour une période donnée comporte habituellement de nombreuses rubriques données.

¹ MEIGNANT Alain ; « *manager la formation* » ; édition LIAISON ; Paris ; 2003 ; P191.

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Objectifs, priorités, contenus des formations, modes pédagogiques, budget, catégorie bénéficiaires ...etc.

1.2.finalités du plan de formation :

Tableau N°01: Finalités du plan de formation.

Finalités	Objectifs	Situations	Exemples
Court terme (1 an) consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	-Acquisition de techniques nouvelles, de nouveaux outils pour un métier inchangé dans la nature - Comblement des lacunes à la recherche de progrès dans la tenue du poste	-Formation au traitement de texte, négociation ou apprentissage d'un nouveau langage de programmation
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	- Prise en compte d'événements affectant un métier - Mutation touchant une équipe entière - amélioration d'indicateurs collectifs	- Formation à la sécurité dans un atelier - formation de toute la DRH aux nouvelles législations de la formation
	Formation d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d'intégration
Moyen terme (3ans) Accompagner et faciliter les changements	Réussir un investissement	- Achat de nouveaux équipements industriels - des changements lourds (technologies nouvelles procédés différents)	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine Formation aux automatismes
	Développer les potentiels	- Construction d'un « vivier » d'individus à potentiels susceptibles de prendre des responsabilités dans la future	-Universités d'entreprise séminaires réservés aux « haut potentiel » - formation diplomate externe
	Optimiser le flux promotionnel	- Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	Nouvelles filières d'ingénieurs
	Former aux Métiers	- Accès des individus aux métiers actuels ou futurs	- Formation aux métiers d'acheteurs de formation de chef de

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

			projet
	Faciliter des projets individuels	- Aide aux salariés cherchant à réaliser des projets à l'extérieur de l'entreprise	- Bilan de compétences - Formation à la création d'entreprise
Long terme (3 à 10 ans) Préparer l'avenir	Changer de culture	- Adaptation des salariés cherchant aux grandes tendances aux nécessités anticipées, promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	- Formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatif à l'interculturel - Universités d'entreprise stage hors limites
	Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptation	- Reconversion des salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	- Bilan de compétences culturelles de reconversion

Source : Loïc CADIN et autres, « *GRH : Pratiques et élément de théorie* », Edition DUNOD, Paris, 1997, p-297.

2. Identification et analyse des besoins de formation :

Les problèmes de compétences des ressources humaines d'une entreprise peuvent être de différentes natures, les principaux portent sur les besoins de :

- Mise à niveau des connaissances de base nécessaires pour acquérir une technicité professionnelle ;
- Actualisation des connaissances et des compétences pour répondre à de nouvelles exigences professionnelles ;
- Acquisition de nouvelles compétences pour accompagner les changements de l'entreprise ;

Selon la nature des besoins, la réponse de formation doit être adaptée au problème de compétence à résoudre, par exemple :

- Des formations à la carte individualisées pour une mise à niveau des connaissances de base ;
- Des recyclages périodiques pour actualiser les connaissances et les compétences ;

- Des formations opérationnelles pour acquérir de nouvelles compétences.

Mais, cela suppose au préalable une identification précise et une analyse rigoureuse des besoins de formation fondés sur des entretiens et des réunions de travail avec les responsables de l'entreprise et le personnel à former. Il est nécessaire, également de consulter les principales sources documentaires de l'entreprise, notamment :

- Les documents d'orientation et d'organisation (stratégie, politique, plan de développement, organigrammes, etc. ...);
- Les documents relatifs à la gestion des emplois et des ressources humaines ;
- Les rapports d'inspection et d'audit.

2.1. Identification des besoins de formation :

« Préalable à la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante dont la qualité conditionne bien souvent le degré de mobilisation de la hiérarchie »¹

La formation ne correspond pas à un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques (oxygène, nourriture...etc.). La formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen pour acquérir le savoir et les savoir-faire (habilités et compétences) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à résoudre avec l'appui de la formation.

Comme le dit Jaques Soyer *« bien définir le besoin de formation, ce sera bien décrire le changement que l'on veut obtenir »*

2.1.1. Les facteurs inducteurs de besoin de formation :

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six sources distinguées².

A. L'environnement externe de l'entreprise :

- Les exigences des clients sur l'obligation de compétence du personnel ;
- Les stratégies des concurrents qu'il faudra contrer ;
- Les nouvelles techniques apparaissant sur le marché ;

¹ JACQUES SOYER, op.cit, P125.

² MEIGNANT ALAIN op.cit.; page 150-155.

- les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires ;

Mais de plus en plus, les exigences des clients deviennent un élément déterminant de l'analyse des besoins.

B. L'environnement interne de l'entreprise :

Dans cet environnement, une place particulière est accordée au niveau réel du personnel. Ce niveau sera à comparer avec les exigences découlant de la stratégie de l'entreprise qui va rendre possible son adaptation à l'environnement externe.

C. La politique sociale de l'entreprise :

La politique sociale de l'entreprise induit aussi des besoins de formation d'une manière mécanique, liée à la structure démographique. On perlera d'une bonne politique sociale, si cette dernière dispose de personnes compétentes et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite.

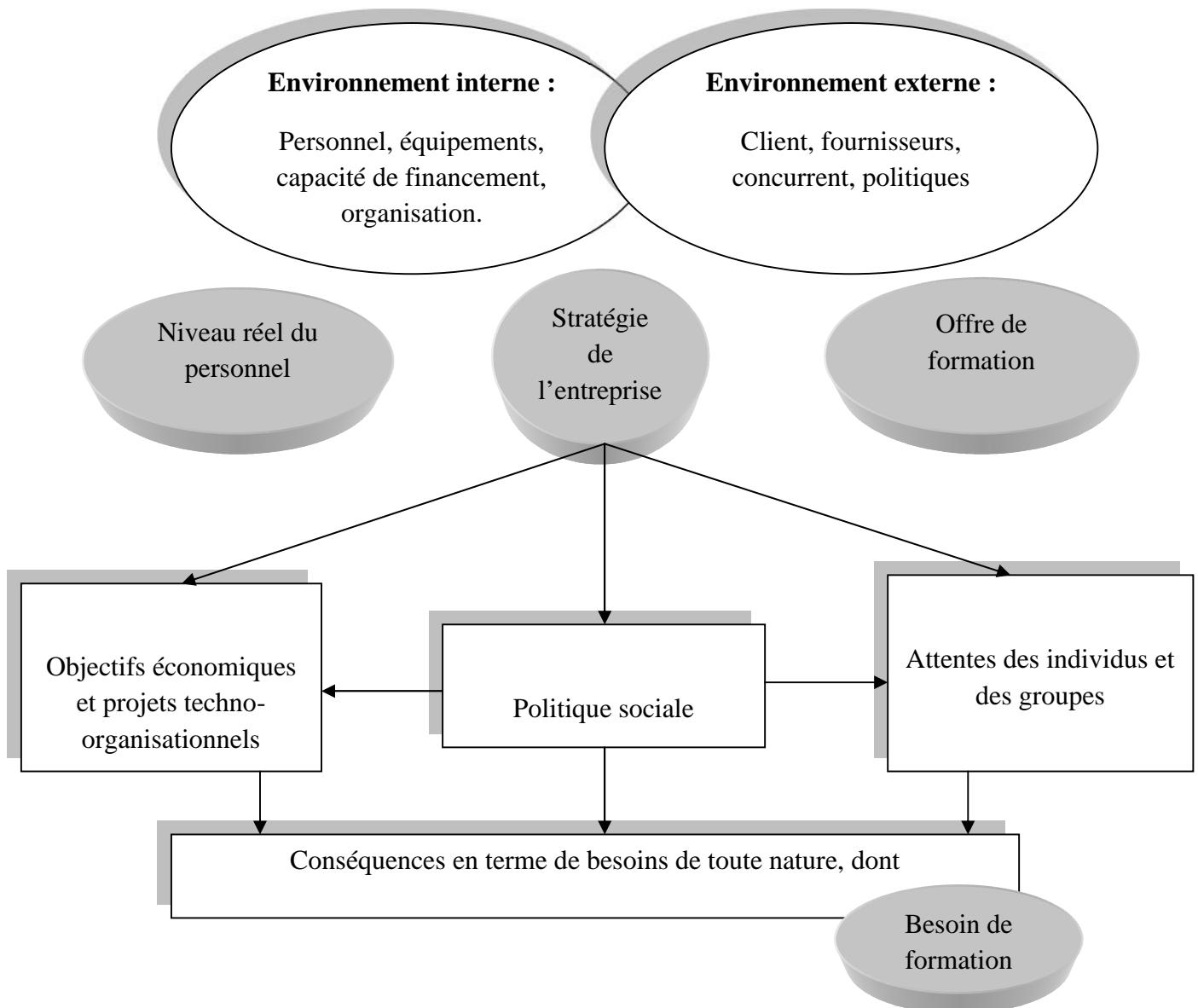
D. L'expression des attentes des individus :

Les salariés expriment le besoin de se former et de se spécialiser dans un domaine. Ces demandes reflètent les attentes des individus.

E. L'offre de formation :

La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies marketing. L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois, se substitue à son expression. Les besoins de formation sont donc induits par ces différents facteurs inducteurs, cela peut être représenté par le schéma suivant :

Schéma N°01 : facteurs inducteurs des besoins de formation.



Source : MEIGNANT Alain « manger la formation » ; édition LIAISON. Paris. 1997. P155.

2.2.L'analyse des besoins des formations :

2.2.1. Analyse des besoins de formation :

Cette première phase du cycle de formation permet de connaître les compétences et les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises.

Cette phase de diagnostic est essentielle dans l'efficacité globale du processus. Une action de formation n'apporte une aide aux vendeurs que dans la mesure où celle-ci comble un manque, améliore un point faible qui est auparavant été clairement identifié. Le responsable doit s'attacher à analyser les résultats des commerciaux.

Il doit également prendre en compte les besoins exprimés par les vendeurs.

D'une manière plus précise on peut détecter les besoins de formation d'une force de vente à travers l'analyse des éléments suivante¹ :

2.2.1.1. Les résultats des vendeurs :

Le tableau de bord des commerciaux permet de calculer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de l'activité des vendeurs peut couvrir les domaines suivants.

A. Analyse des ventes :

- Par type de clients : sur quelle catégorie de clients le vendeur a-t-il le plus fort taux de succès lors de ses visites. L'identification de ce paramètre peut indiquer dans quelle direction le vendeur doit travailler : connaissance des produits, suivi de clientèle, démonstration, respect des délais et des conditions offertes, conditions de livraison (la disponibilité des produits en stocks a-t-elle été vérifiée, conditions de règlement, de remises).

- Par type de produit : le vendeur est-il plus performant sur des produits à forte marge, avec obligation de service étendu ou bien sur des marges plus faibles mais avec un effet de volume. Dans le second cas le vendeur a un rôle important de marchandiseur et assure la rentabilité par une rotation de stock de ses clients.

- Par vendeur : les mêmes difficultés sont-elles communes sur un type de client déterminé, sur un produit particulier, sur plusieurs secteurs, d'un vendeur à l'autre. Si non : le problème propre au vendeur sera éventuellement résolu par une formation appropriée. Si oui : la clientèle visitée est-elle la bonne cible les produits proposés sont-ils adaptés à cette clientèle le problème est davantage celui de la stratégie marketing de l'entreprise que celui de la formation des vendeurs.

¹ C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, op.cit, page 453.

B. Analyse des rapports de visites :

L'analyse attentive des affaires ratées, réclamations, retour, commandes annulées, retards, etc. Selon leur origine, on évalue le potentiel d'affaires qu'une formation adaptée permettrait de traiter le chiffre et la marge ainsi déterminée est à rapprocher du coût de la formation envisagée. Le budget que l'entreprise consacre à une formation est fonction du manque à gagner estimé.

C. Analyse des ratios d'activité :

Les ratios d'activité fournissent des informations essentielles sur les besoins en formation du commercial ensuite, selon les phases de l'entretien de vente et pour le suivi, l'analyse des ratios du vendeur oriente sur les points qui pourraient être améliorés.

D. Analyse de la répartition du temps des vendeurs entre ses différentes activités :

Le manager doit être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Le vendeur consacre t-il assez de temps à la vente (compte tenu des tâches qui précèdent et qui suivent un contact client : préparation des contacts, exploitation des contacts...)?
- Si la réponse est non, le travail administratif est très lourd ?
- Est-ce bien le vendeur qui effectue toutes ces tâches ?
- Le vendeur est-il bien organisé dans son travail ?
- Dans l'exploitation de sa clientèle, n'a-t-il pas tendance à visiter cible de la clientèle pour ne pas perdre de temps (l'entreprise rate alors des ventes potentielles) ? Au contraire visite-t-il très souvent tous les clients (trop petites commandes non rentables) ?

2.2.1.2. Les attentes des vendeurs :

La simple analyse des résultats donne un début d'indication sur les besoins en formation. Cependant, la consultation des vendeurs fournit des informations plus précises sur leurs attentes. En effet ils peuvent obtenir de bons résultats dans certaines activités, voire dépasser leurs objectifs sans savoir le sentiment de réaliser au mieux leurs missions.

L'évaluation d'un vendeur se fait traditionnellement au cours d'un entretien d'appréciation annuel. Ce contact est l'occasion de négocier le plan personnel de formation.

Le fait que le vendeur soit impliqué dans la démarche et la meilleure garantie de sa réussite.

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Schéma N°02 : Grille d’analyse des besoins de formation :

Etude du problème N°.....	
Services concernés	
Poste de travail concernés et nombre d’agents	
Tâches principales du poste de travail	
Comment mesure-t-on la réussite du service	
Quels sont les critères de réussite de service	
Quelles sont les tâches mal exécutées	
Pour quelles raisons les tâches sont-elles mal exécutées : - Méconnaissance théorique - Inexpérience pratique - Incompétence de mise en œuvre des connaissances - Mauvais comportement, etc.	
Quelles sont les contraintes	
Formations souhaitées pour résoudre le Problème	

Source : HENRY-CLAUDE, « *Le plan de formation conception et réalisation* », Edition DUNOD, Paris, 1999.

Après la phase d’analyse des besoins de formation vient la phase de la décision.

2.3.Traduction des besoins en objectifs de formation :

La phase la plus complexe et la plus sensible dans l’élaboration d’un plan de formation est celle qui consiste à traduire les besoins de formation en objectifs de formation qualitatifs et quantitatifs.

Cette étape doit être menée avec un très grand professionnalisme car elle conditionne l’efficacité des résultats du plan de formation.

La démarche pour transcrire les besoins en objectifs de formation comporte trois étapes :

a) Sélectionner des indicateurs de performance sensibles aux effets de la formation ;

Les indicateurs de performance sont des paramètres d'exploitation ou de résultats qui permettront de connaître que la formation a eu l'effet que l'on escomptait sur la résolution du problème.

Un paramètre « sensible » est un paramètre dont la valeur peut être fortement influencée par l'action de formation.

b) Distinguer les indicateurs de performance des tâches et ceux des résultats du poste de travail ;

Dans le repérage des paramètres sensibles, il peut être intéressant de distinguer les indicateurs de performance qui concernent les tâches et ceux qui concernent le résultat final du poste de travail.

Les paramètres relatifs aux tâches du poste de travail, directement sensibles à une action de formation, mesurent l'influence de la formation sur celles-ci.

c) Traduire ces indicateurs en objectifs opératoires de formation.

La transcription des indicateurs de performance en objectifs opératoires de formation nécessite la participation indispensable de la hiérarchie opérationnelle la plus immédiatement au contact des dysfonctionnements ou des problèmes repérés.

Elle consiste à décrire le déficit de compétences constaté en termes de comportements observables et évaluable.

Les intervenants dans la formation des objectifs sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Schéma N°03: Les intervenants dans la formation des objectifs.

Intervenants Opérations	Responsable de formation	Hiérarchie opérationnelle	Formateurs
Elaboration d'une fiche technique de formation	Objectifs de formation exprimés en termes d'objectifs finaux		
Identification d'un type d'évaluation	Objectifs de formation exprimés en termes d'objectifs finaux		
Elaboration des programmes pédagogiques sur la base de la fiche technique			Objectifs pédagogiques exprimés en termes d'objectifs finaux et intermédiaires
Construction des outils d'évaluation « à chaud »			Objectifs pédagogiques exprimés en termes d'objectifs intermédiaires
Construction de dispositif d'évaluation « à froid »	Objectifs de formation exprimés en termes d'objectifs finaux et intermédiaires		

Source : JEAN-LOUIS CHAUCHARD, « Construire le plan de formation », Editions d'Organisation, paris, 2003.

2.4.Finalisation et synthèse du plan de formation :

2.4.1. La finalisation du plan de formation :

a. L'identification des actions formation :

Il s'agit de distinguer les diverses actions de formation qui vont constituer la structure du plan de formation.

Divers critères d'ordre technique, d'efficacité ou de pédagogie interviendront dans cette distinction qui résultera de l'exploitation des travaux d'analyse des besoins de formation identifiés et de leur traduction en objectifs opératoires de formation.

b. La construction des fiches techniques (cahier des charges) :

La fiche technique (cahier des charges) de chaque formation à réaliser précisera les spécifications auxquelles devra répondre chaque action. La fiche technique indique généralement :

- ✓ Le problème de l'entreprise à résoudre par l'action de formation.
- ✓ La formulation opératoire des objectifs de formation à atteindre.
- ✓ Les caractéristiques de la population à former.
- ✓ Les principales caractéristiques techniques et pédagogiques de la formation (programme, durée, méthode pédagogique, profil du formateur...).
- ✓ Les indicateurs de performance retenus comme potentiellement sensibles à la formation.
- ✓ Les principaux critères d'organisation et de fonctionnement de l'action de formation (alternance, continue, sur le tas...).
- ✓ L'évaluation des coûts de formation.

La fiche technique doit être établie avec le plus grand soin et le maximum de précisions car elle constitue le cadre de référence sur lequel les formateurs et les gestionnaires de la formation concevront le montage, la réalisation et le suivi de l'action de formation, notamment :

- Le programme détaillé et le contenu technique de la formation ;
- Les supports pédagogiques ;
- Le dispositif d'évaluation de la formation.

c. La planification des formations :

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance.

Leur planification exige de les hiérarchiser et de les ordonner en tenant compte de diverses exigences et contraintes de l'entreprise, telle que les priorités de formation arrêtées et les plans de charge des participants.

d. La budgétisation du plan de formation :

Les coûts de la formation doivent être évalués en tenant compte des coûts pédagogiques, des coûts des participants, des coûts de fonctionnement courant et éventuellement des coûts d'investissement (achat de matériel).

2.4.2. Le document de synthèse du plan de formation :

L'architecture du document de synthèse d'un plan de formation varie selon la culture et les pratiques de chaque entreprise.

Il n'existe pas de présentation type, par contre son contenu doit faire ressortir un certain nombre d'informations dont les principales sont :

- Les orientations générales du plan de formation ;
- Les principaux problèmes de compétence tels qu'ils se posent dans l'entreprise ;
- L'identification des actions de formation et leur présentation transversale aux divers métiers et emplois (ex : formations au management, formations techniques, formations directeurs centraux, formations chefs de services) ;
- La description des actions de la fiche technique de chaque action de formation ;
- La planification des actions de formation ;
- Les principaux indicateurs d'effets et indicateurs de moyens qui serviront au suivi du plan de formation ;
- Le budget formation.

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Tableau N° 2 : Tableau de bord d'élaboration d'un plan de formation.

PHASE1 : CONCEPTION DES OUTILS			
TRAVAUX DE CONCEPTION	CONCEPTEUR	DATES	
METHODOLOGIE INSTRUMENTS D'ANALYSE FICHES DE SYNTHESE			
VALIDATION DES OUTILS			
PHASES 2 : IDENTIFICATION DES BESOINS			
STRUCTURES	EVALUATEURS	DATES PRÉVUES	LIEUX
PHASE 3 : ANALYSE DES BESOINS			
STRUCTURES	EVALUATEURS	DATES PRÉVUES	LIEUX
PHASE4 : IDENTIFICATION DES ACTIONS DE FORMATION			
STRUCTURES	EVALUATEURS	DATES PRÉVUES	LIEUX
VALIDATION DES ACTIONS DE FORMATION			
PHASE 5 : FINALISATION DU PLAN DE FORMATION			
TRAVAUX	REALISATEURS	DATES	
FICHES TECHNIQUES			
PLANIFICATION			
BUDGET			

Source : HENRY-CLAUDE, «*Le plan de formation conception et réalisation* », Edition DUNOD, Paris, 1999.

3. Suivi et évaluation de la formation :

3.1. Le suivi de la formation

3.1.1. Définition :

Selon Jacques Seyer « *Le suivi de la réalisation de la formation est l'ensemble des opérations ayant pour l'objet le transfert de la formation, dans la situation des travaux et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système de la forme pour savoir le degré de l'utilité de l'investissement consenti : l'action de formation est nécessaire* »¹.

3.1.2. Objet du suivi :

Il s'agit de décider des derniers aménagements permettant d'optimiser l'action de formation :

- Réaliser un rappel de certaines connaissances mal intégrés par les stagiaires ;
- Modifier certaines méthodes de travail ou certains outils pour faciliter la mise en application du contenu de la formation ;
- Rectifier le contenu et les responsabilités de certains postes de travail et déléguer certaines responsabilités ;
- Modifier le système de prise de décision, et modifier le système d'appréciation des formés ;

3.1.3. Le responsable du suivi :

Le responsable du suivi est le plus souvent le manager direct des formés. Pour les formations visant une évolution dans l'entreprise avec changement d'unité de travail, le suivi est placé généralement sous la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines.

3.2. L'évaluation de la formation :

A l'égard de développement des compétences, l'évaluation de la formation est un outil indispensable qui permet de garantir la rétention des connaissances et leur transfert dans les milieux professionnels.

3.2.1. Définitions :

L'évaluation de la formation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents et à des niveaux différents (stagiaire, formateur, entreprise, cliente). Elle consiste à

¹Idem; « *fonction formation* » ; édition organisation ; Paris ; 2003 ; p 246.

faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique.

Et selon Philippe Bernier « *L'évaluation permet de clôturer une action de formation en s'interrogeant sur sa réussite. Un bon dispositif d'évaluation permet de questionner à la fois sur la satisfaction des stagiaires, mais aussi sur la montée en compétence de ces derniers* »¹

On déduit que l'évaluation de la formation est indispensable à partir du moment où elle permet d'apprécier objectivement les effets et les changements que peut produire une action de formation. C'est un ensemble d'outils et de méthodes mis en place pour mesurer l'efficacité des actions et apporter les correctifs adéquats.

Alain MEIGNANT dit que l'évaluation de la valeur ajoutée de la formation est également un levier qui permet de passer d'une logique de gestion de formation à une logique de management de formation.

3.2.2. Les niveaux d'évaluation de la formation :

Selon Alain MEIGNANT², il existe quatre niveaux possibles d'évaluation :

➤ **Evaluation de satisfaction :**

Elle consiste à interroger « à chaud » les stagiaires sur leur niveau de satisfaction quand au séminaire ou au stage auquel ils ont participé.

Ce pendant, tout en soulignant l'utilité de cette évaluation du niveau de satisfaction à chaud, il est important de noter qu'elle présente des limites qui peuvent être indiquées comme suit :

- L'opinion ou l'appréciation d'un stagiaire ne préjuge en rien des acquis qu'il a pu réellement avoir au niveau des connaissances qu'elles soient théoriques ou pratiques.
- Les stagiaires sont mis en situation d'évaluer le stage ou le séminaire sans pour autant être évalués eux même par rapport aux objectifs fixés pour la session à laquelle ils ont participé.

¹BERNIER (Philippe), « *Fonction responsable formation* », édition DUNOD, Paris, 2007, P80.

²MEIGNANT(Alain) ; op.cit, page336.

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Cette mesure de satisfaction ne suffit donc pas pour évaluer les résultats obtenus à l'issue d'une formation, elle permet cependant d'orienter le choix d'inscription à des séminaires ou stages offerts par les prestataires de formation.

➤ **Evaluation pédagogique :**

Il s'agit de voir si les objectifs pédagogiques ont été atteints, c'est-à-dire si les capacités et les connaissances acquises ont été définitivement intégrées par ceux qui ont suivi l'action de la formation. Elle sera faite pendant la formation et/ou en différée.

Elle établit le lien entre l'individu et sa formation.

Ce type d'évaluation suppose que des objectifs fondés sur des critères permettant une observation et une mesure, ait été définis.

L'évaluation pédagogique a pour inconvénient de ne pas s'appliquer à toute sortes de formation notamment celles relatives au développement personnel qui n'ont pas et ne peuvent pas avoir d'objectifs préétablis en terme de bon comportement à transmettre.

➤ **Evaluation du transfert sur les situations de travail :**

Cette évaluation au niveau du travail est importante car elle permet de vérifier si les résultats attendus de la formation ont un effet réel sur la situation de travail considérée, la réalisation de cette évaluation repose sur le respect des conditions suivantes :

- Définition des indicateurs de transfert ou critères d'observation et de suivi des résultats que la formation doit produire.
- Implication des utilisateurs de la formation non seulement pour définir les indicateurs ou critères d'observation des effets de la formation sur le terrain, mais également pour réaliser l'évaluation.
- Poste formation au niveau des candidats affectés après leur formation sur le terrain de l'activité professionnelle concernée.
- Dans ce cas, la vérification des compétences s'effectue sur le poste de travail. Cette évaluation cherche ainsi à résoudre également de la pérennité des savoir faire.
- Une telle évaluation des effets de la formation relève d'un travail d'observation guidée. Il s'agit davantage d'appréciation que de mesure.

➤ **Evaluation des effets de la formation :**

La formation est un investissement immatériel, dont il est complexe d'en mesurer de façon précise et dans des délais courts l'impact des actions de formation.

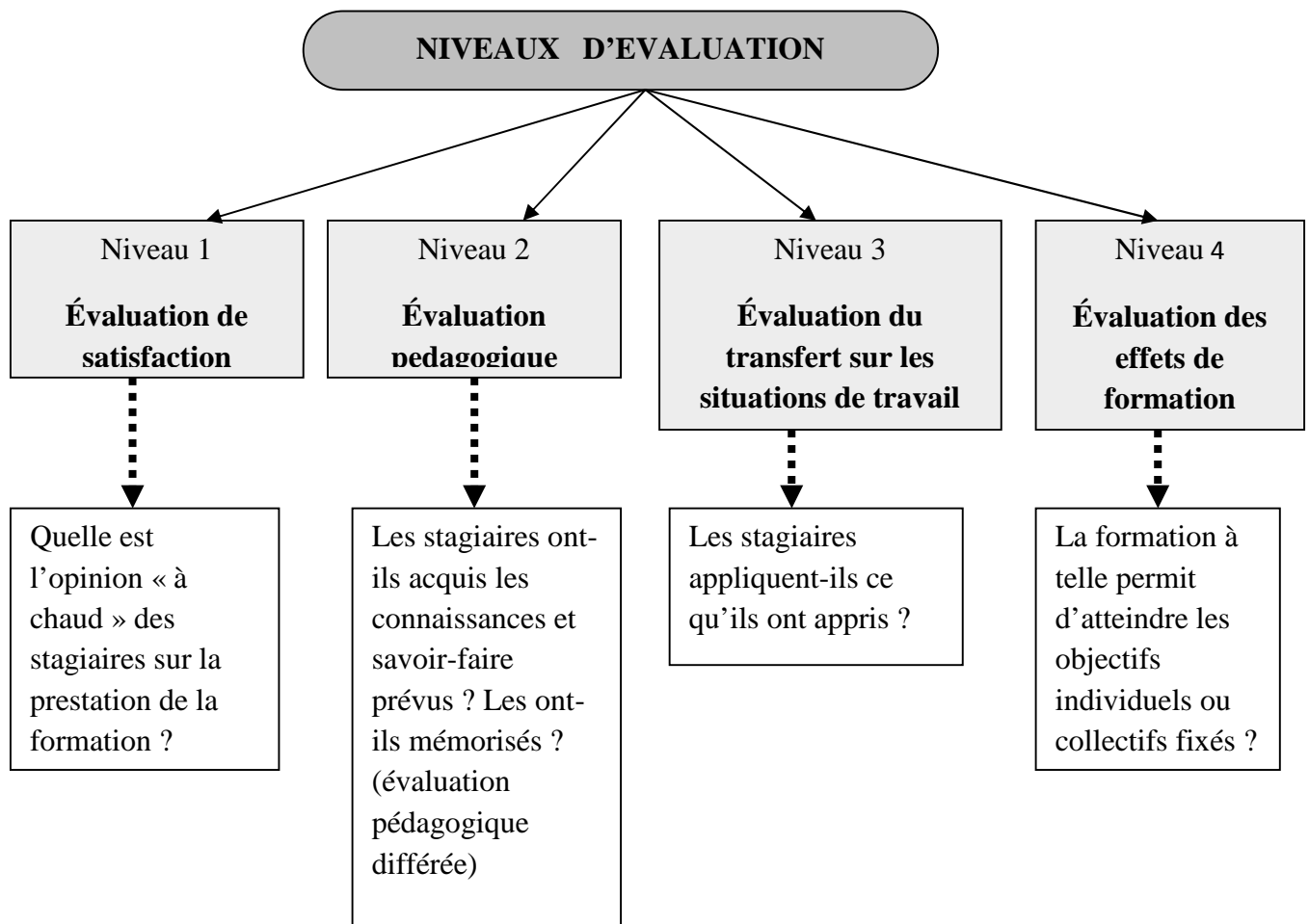
Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

La formation produit souvent des effets différés dans le temps et qu'il est complexe d'évaluer.

Cependant les résultats de formation peuvent être observés de façon concrète et parfois mesurable dans la mesure où :

- L'objectif visé est bien précisé et exprimé en résultat attendu par la hiérarchie qui est impliquée de façon incontournable.
- Le processus d'apprentissage est sous-entendu des évaluations périodiques pour vérifier la progression et le niveau d'atteinte des objectifs par phase ou conséquence de formation.
- L'évaluation finale et les épreuves intermédiaires sont conçues de façon cohérente et articulée par rapport aux situations réelles de travail aux quelles la formation prépare.

Schéma N°04 : Les quatre niveaux d'évaluation de formation :



Source : MEIGNANT Alain « manger la formation » ; édition LIAISON. Paris. 1997. P366.

Section 03 : Le Développement des compétences :

L'entreprise a davantage besoin de développer les compétences de ses collaborateurs car la survie de celle-ci dans un environnement flexible et concurrentiel dépend toujours de sa capacité à développer et à transmettre ces compétences et ainsi instaurer une performance d'autant plus pertinente.

1. Définition du concept de compétence :

Le concept de compétence est riche en contenu, il existe aujourd'hui de nombreuses définitions pour ce concept, nous allons citer quelques unes.

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Définition 1 : Michel. PARLIER : On peut convenir d'appeler compétence « *un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structurés en fonction d'un but dans un type de situations données* »¹.

Définition 2 :

La compétence c'est « *la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui a en charge l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture* »².

Donc être compétent signifie disposer des connaissances théoriques et pratiques nécessaires (*savoir*) et également avoir les moyens physique et intellectuels afin de mettre en œuvre ces connaissances (*pouvoir*) tout en étant motivé pour atteindre des objectifs personnels (vouloir).

A partir de ces définitions on peut donc en conclure que la compétence intègre dans sa dimension trois types de connaissances :

1.1. Le savoir : Tout ce qui est de la connaissance et de la culture générale.

1.2. Le savoir faire : souvent associé aux compétences professionnelles qui traduisent les capacités physiques et mentales nécessaires à l'individu pour mener à bien son travail. On distingue 2 types de savoirs faire dans une organisation :

1.2.1. Les savoirs faire tacites :

Les savoirs faire ne sont pas formalisés, ils sont « dans la tête » d'une ou plusieurs personnes. Ils ne sont pas ou peu partagés, ils ne sont pas ou peu identiques.

1.2.2. Les savoirs faire explicites :

Les savoirs faire sont formalisés et partagés. Ils sont exploités de manières identiques par plusieurs personnes. Ils sont maîtrisés.

1.3. Le savoir être : capacité à manifester les attitudes ou les comportements adaptés aux situations de travail.

1.4. Le développement des compétences :

¹ M. Parlier : les démarches compétence, éditions ANACT, 2004, p : 19

² C.Levy-Leboyer : « la gestion des compétences, » 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2009, P17

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Les entreprises doivent contribuer au développement de leurs collaborateurs. À cet effet, la formation classique s'avère nécessaire mais non suffisante. De ce fait la démarche compétence s'oriente vers le développement des compétences par l'acquisition des nouvelles connaissances, la coopération dans les équipes de travail et l'expérience professionnelle.

2. Types de compétences :

2.1. La compétence individuelle :

La compétence est produite par un agent dans une situation professionnelle donnée. Elle correspond à une mobilisation et à une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources (savoirs, savoirs faire opérationnels, savoirs faire relationnels, aptitudes). Elle est directement liée à un contexte et s'observe en situation de travail. Elle est définie et validée par l'environnement direct. Elle doit être référée à un résultat attendu ».

2.2. Compétence collective :

La compétence partagée par les salariés d'une entreprise, en plus des compétences strictement techniques, se compose souvent d'éléments assez subjectifs : un style, une ambiance, une capacité de réaction, une écoute des idées, une ouverture à l'innovation...etc. ».

2.3. Les compétences de l'entreprise ou organisationnelle :¹

La compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède. Dont les compétences de l'entreprise se définissent comme des combinaisons pertinentes de savoir, de savoir-faire et savoir-vivre. Dans le cadre des compétences organisationnelles, s'inscrivent les *compétences stratégiques* ainsi dénommées compétences : *distinctives, clés*, ou *organisationnelles fondamentales*.

3. Les caractéristiques d'une compétence :

Il existe quatre caractéristiques de la compétence qui renforcent la dimension opérationnelle de cette notion :

a) La compétence possède un double caractère opératoire et finalisé : elle na de sens que par rapport à l'action, et par rapport au but que poursuit cette action ; la forme que prend la compétence est toujours relative à une situation donnée, rencontrée par l'individu en occupant son poste de travail dans l'entreprise.

¹ BELGHANAMI (Wassila Nadjjet), , thème : « La GRH à travers les compétences pour améliorer la Performance de l'entreprise » Mémoire de Magister en Management, université d'ORAN, année 2013-2014page 55.

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

b) La compétence est apprise : elle peut être modelée, développée progressivement, ce qui en fait un outil de gestion.

c) La compétence est structurée : elle combine les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire, savoir-être) pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction des objectifs fixés par l'entreprise.

d) La compétence est une notion abstraite et hypothétiques : elle est inobservable. Ce qu'on observe ce sont les manifestations de la compétence : les performances »¹.

4. Le rôle de la formation dans le développement des compétences :

Le développement des compétences par le biais de la formation professionnelle, est un moyen à privilégier pour répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, parmi ces enjeux on peut citer :

- L'acquisition d'une dimension internationale pour être capable de faire face à la concurrence.
- L'accroissement de la réactivité de l'entreprise pour répondre à toutes les nouvelles exigences du marché.
- Le maintien de l'employabilité de ses salariés au plus haut niveau afin de limiter le coût social.

Mais pour mettre la formation au service du développement des compétences il faut respecter certains principes.

4.1. Les principes ont respecté pour mettre la formation au service de développement des compétences :

Selon Daniel Pernin « *pour mettre la formation au service de développement des compétences il faut respecter six principes* »²

1) Bien situer la formation formelle dans le processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif complexe qui part de l'émergence d'un intérêt qui oriente la volonté d'effort, et aboutit au perfectionnement continu sur le terrain.

¹ **VERN Christine** : « *l'évaluation des compétences* », Edition **LIAISON**, Paris 2002, p : 38

² **DANIEL PERNIN et autres**, *développement des compétences et stratégie de l'entreprise*, les éditions d'ORGANISATION, PARIS, 1987, p113

2) Situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrage :

Le maitre d'ouvrage est celui qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts c'est un client donc il a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

Pour ceci et pour aboutir à la conception d'une action de formation adaptée, le responsable de formation doit ;

- Promouvoir auprès de ses clients le bon usage de la formation
- Etablir avec chaque client des cahiers de charges réalistes pour le bien comprendre et lui faire préciser ses objectifs.
- Concevoir pour chaque objectif une ou plusieurs actions de formation adaptées à l'environnement, au but poursuivi et aux contraintes de temps et d'argent.

3) Promouvoir le bon usage de la formation :

Le salarié est journellement plongé dans la relation hiérarchique et il n'est que de temps à autre en contact avec les fonctionnels de la formation d'où l'importance de l'insertion du développement des compétences dans le champ des préoccupations des responsables opérationnels.

Pour ceci et pour agir de ces derniers, le responsable de la formation peut appliquer les étapes suivantes :

- **Soucier l'attention** ; c'est montrer combien des actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais en argent et en temps.
- **Attirer l'intérêt** ; c'est mettre en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences individuelles et collectives et montrer en quoi des actions de formation peuvent contribuer à combler ces défauts.
- **Entrainer le désir d'action** : c'est répondre aux buts explicites et implicites que toute personne à la poursuite d'objectifs ne peut manquer d'exprimer ou de ressentir, l'utilité de l'action de formation, le retard provoqué par l'action de formation, les effets négatifs sur le comportement au travail...

Pour avoir de bonnes chances pour répondre de façon crédible à ces objections, le responsable de la formation doit posséder une expérience réelle de l'efficacité d'actions de formation.

4) Etablir des cahiers des charges réalistes :

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Il s'agit d'établir un bon cahier de charges qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et des ressources et contraintes professionnelles de la formation.

Dans le cahier de charge on peut trouver plusieurs points clés et parmi eux on peut citer :

- Le résultat escompté ; par exemple l'obtention d'un diplôme
- La place de la formation dans le processus d'acquisition de compétences
- Le choix des formes de formation
- La population a formé
- Les contraintes de temps
- Le financement (budget)

Lors de la conception du détail de l'action de formation, on pourra être amené à modifier certains des choix faits dans le cahier des charges.

5) Concevoir une action de formation adaptée :

Dans le but de réaliser une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre méthodes et formules qui répondent mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

6) Choisir les actions prioritaires :

Comme toutes les opportunités d'investissements, les opérations de formation sont en général trop nombreuses et coûteuses que parfois l'entreprise est soumise à faire le choix entre les actions à entreprendre. Il est donc important pour l'entreprise de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de la fonction.

5. L'investissement en formation pour l'amélioration des compétences :¹

La formation est un outil stratégique par lequel l'entreprise cherche, en fonction de ses objectifs, à préparer en permanence les hommes aux exigences de demain. En développant le savoir, le savoir-faire, et un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

¹ Mr, MOHAND Saïd ait CHABANE thème « *la formation comme outil de développement des compétences de l'entreprise* », Mémoire de licence en sciences commerciales, étude de cas : ENGTP, EHEC, juin 2012 page : 42.

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences.

Dans la démarche compétence, la formation prend un autre élan. Elle sort du mode classique regroupant un programme préétabli et un formateur pour acquérir des savoirs déjà disponibles et accessibles aux concurrents, pour ce focalisé sur les connaissances développées au sein même de l'entreprise.

Toutefois, pour développer des compétences clés qui soient une source déterminante d'avantages concurrentiels, l'entreprise à tout intérêt à aller au-delà des obligations légales et mettre en place une politique d'investissement en formation. Il s'agira de développer les compétences individuelles de façon à pouvoir forger des compétences collectives solides.

Cet investissement en formation doit permettre aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, plus performant, plus fidèle. Il s'agit d'adopter une démarche de type gagnant-gagnant, à la fois pour l'entreprise et pour les salariés qui seront plus motivés en voyant leurs compétences et leur employabilité s'améliorer.

La formation est atout déterminant. Mieux formé le personnel accompagnera facilement l'évolution de l'entreprise.

Le développement des compétences par le biais de la formation professionnelle, est un moyen à privilégier pour répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise. Parmi ces enjeux on peut citer :

- ❖ L'acquisition d'une dimension internationale pour être capable de faire face à la concurrence.
- ❖ L'accroissement de la réactivité de l'entreprise pour répondre à toutes les nouvelles exigences du marché.
- ❖ Maintien de l'employabilité de ses salariés au plus haut niveau afin de limiter le coût social.

Conclusion:

.Aujourd'hui, la formation est un des outils clés de la gestion de la FDV, c'est un acte de management qui permet aux agents d'adapter leurs qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

En effet ; si les tâches ont changé, si un matériel différent doit être utilisé l'acquisition des compétences et des connaissances nouvelles donnent souvent lieu à une action de formation.

De même, la formation contribue à l'acquisition de connaissances générales sur le travail et son environnement ou qu'elle soit sollicitée pour faire évoluer certains comportements (connaissance des produits et services, les techniques commerciales, maîtrisant les techniques de communication et de négociation et conscients de leurs capacités personnelles).

Les principaux objectifs de la formation sont d'enrichir la force de vente afin de rendre les responsables plus compétents pour les tâches qui leur sont confiées. Le temps et l'investissement nécessaire à la formation d'un commercial sont d'autant plus importants qu'il s'agit de biens complexes.

Elle est de plus en plus vue sous l'angle d'un investissement plutôt qu'une simple dépense. En effet former c'est investir, l'investissement en matière de formation se révèle comme une source inépuisable de profit, d'efficacité et surtout un facteur de développement sûr et durable.

Chapitre III

La formation de la force de
vente au sien de la société
nationale d'assurance

Introduction :

Pour orienter notre étude et d'apporter les éléments de réponses à notre problématique nous avons choisi d'adopter une approche quantitative. Le choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à analyser l'effort de formation de l'entreprise et décrire l'existant en matière des pratiques de la formation pour essayer de les développer ou les compléter.

Vu que la formation est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétences. A l'égard de développement des compétences, la formation est un outil indispensable qui permet de garantir la rétention des connaissances et leur transfert dans les milieux professionnels.

Afin de mettre en exergue l'importance de la formation on va s'intéresser, Dans ce chapitre de l'impact de la formation sur le développement des compétences et sa mise en œuvre au sein de la société nationale d'assurance d'après un échantillon des personnes enquêtées.

Section1 : Présentation de la société nationale d'assurance (SAA) :

1. la création de SAA :

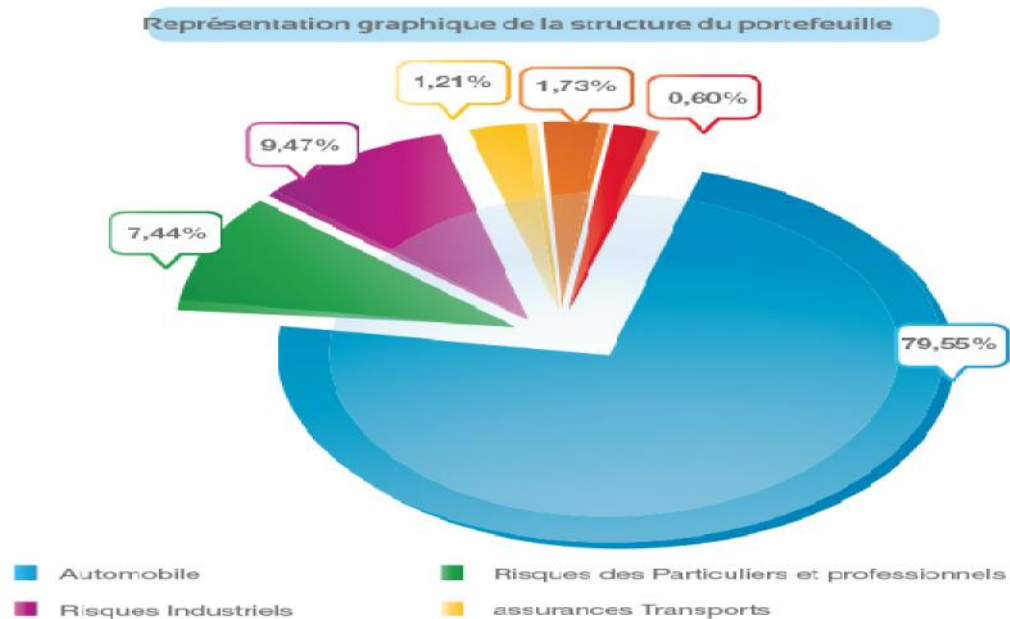
La société algérienne d'assurance a été créée par l'ordonnance n° 66-127 du 27 mai 1966, après qu'elle était une société mixte Algéro-Egyptienne fondée le 12 décembre 1963 (61% Algérie, 39% Égypte), dans son 1ier article, la loi précise le monopole de l'état sur les opérations d'assurance.

Le 27 mai 1975, le monopole d'exploitation de l'assurance automobile, des risques simples et des assurances de personnes a été destiné à la SAA en vertu de la spécialisation décidé par les pouvoirs publics.

À partir du 21 février 1987, et dans le cadre des réformes économiques, la SAA a été transformée en une société publique par action avant qu'elle soit régie par le droit privé le 21 février 1989, dotée de 80 millions de dinars. Par un acte notarié en 1991 la SAA couvre tous les risques de toutes les branches. En 2005, son capital social s'est accru atteignant les 3,8 milliards de dinars.

Elle exploite en concurrence avec les autres entreprises du secteur l'ensemble des branches d'assurance : assurances responsabilité civile et dommage automobile ; assurances des risques industriels ; assurances des risques simple ; assurances de transport ; assurances des risques agricoles.

Le portefeuille de la SAA se répartit en 2013 comme suit :

Figure N° 01 :Le portefeuille de la SAA :**1.1 LA PRODUCTION**

Source : www.saa.dz. 05/08/2015, 17:18.

Son portefeuille est dominé par la branche automobile dont sa part est de 79,55%. Cela est dû au renouvellement progressif du parc d'automobile national, et aussi à cause de l'obligation de souscription de la garantie de base dite responsabilité civile (RC) pour tout véhicule en circulation.

2. Les garanties offertes par la SAA :

Il y a 50 produits répartis sur les 5 branches suivantes :

2.1. La branche automobile :

Elle contient :

- L'assurance obligatoire : Comporte la garantie Responsabilité Civile.
- L'assurance non obligatoire : Comprend les garanties dommages collisions, bris de glaces, défense et recours, vol incendie et tous risques.

2.2. Les risques divers : Sont répartis comme suit :

- Les risques simples dont le montant de sinistre ne dépasse pas 8 millions de dinars, là on trouve les garanties : multirisques habitations, bris de glaces, incendie,...etc.
- Les risques industriels dont le montant de sinistre dépasse 8 millions de dinars.
- Les risques Engineering liés à la construction.

2.3. Les assurances agricoles :

Cette branche a été créée en 2001, elle garantit les dommages liés aux récoltes et aux matériels agricoles.

2.4. Les assurances transport :

Sont réparties en deux catégories :

- Les assurances facultés : Désigne les marchandises transportées par voie maritime, terrestre et aérienne.
- es assurances Score : Désigne les engins : l'avion, le bateau, camion...

En plus de ces produits classiques, la SAA vise à diffuser sur le marché une série de nouveaux produits d'assurance, parmi eux :

- L'assurance dotale qui couvre les frais liés au mariage et les frais liés à la scolarité.
- L'assurance dommages collisions à 40 milles ou à 50 milles dinars.

3. Les buts de la SAA :

3.1. Les missions de la SAA :

- Comme fonction sociale, Réparer les préjudices causés aux assurés.
- Comme rôle économique, la collecte de l'épargne qui va servir au financement de l'économie.
- Satisfaire les besoins de la clientèle.

3.2. Les perspectives de la SAA :

- Contribuer au développement des assurances et de l'économie nationale.
- Améliorer les conditions d'accueil des clients et les satisfaire.
- Etre rapide dans les règlements des sinistres.
- Moderniser la structure de la compagnie afin d'assurer l'efficacité et la rentabilité de la compagnie.

3.3. Les objectifs de la SAA :

Plusieurs objectifs cohérents et diverses actions ont été mises en œuvre par la SAA dans le cadre de stratégie de développement :

- Redynamiser la force de vente et l'adapter aux nouvelles données du marché national et international.
- Formation continue de l'encadrement par des programmes adaptés aux nouvelles exigences du marché.

- Recherche d'un meilleur équilibre du compte d'exploitation à partir d'une approche analytique des résultats techniques des risques et de la refonte nécessaires de certains tarifs, notamment automobile.
- Augmenter ses parts de marché dans les branches à haut niveau de marge.
- Rééquilibrer la branche automobile par le développement des risques non obligatoires.
- Produire des services de meilleure qualité et réduire les délais d'indemnisation et les coûts des sinistres.

3.4. La part du marché de la SAA :

Figure N°02 : La position de la saa dans le marché des assurances :



Source : www.saa.dz.05/08/2015,14:25.

4. Organisation du réseau commercial :

L'organisation interne à la direction générale de la compagnie est représentée par deux organes essentiels qui sont la direction régionale et l'agence au niveau territorial.

L'agence représente l'extension finale du réseau de distribution de l'entreprise. Les agences sont en contact direct avec les clients, c'est le point de vente des contrats. Actuellement la SAA est riche d'un réseau de distribution de :

- ✓ 14 directions régionales.
- ✓ 291 agences directes.
- ✓ 158 agences générales.
- ✓ 20 courtiers d'assurances.
- ✓ 02 filiales SAA.
- ✓ 03 centres de formation.
- ✓ Ses effectifs au nombre de 4677 travailleurs sont répartis comme suit :

- ✓ 620 cadres supérieurs.
- ✓ 1024 cadres moyens.
- ✓ 1699 cadres de maîtrise.
- ✓ 1334 personnes d'exécution.

Les agents généraux agréés par l'entreprise commercialisent les contrats en contre partie de commissions payées par l'entreprise.

La concession des agences et l'apparition des agents généraux en nombre important, sont une conséquence du plan de redressement. Ces transformations répondent à un souci d'allègement des charges de gestion des réseaux commerciaux et de diminution des charges de gestion, notamment les charges du personnel.

4.1. structure de la SAA :

La SAA est placée sous la responsabilité d'un conseil d'administration général qui cumule les fonctions de président de conseil d'Administration et de Directeur Général. Il est assisté par une secrétaire générale et deux directeurs généraux adjoints (DGA technique et DGA finance comptabilité et système d'information).

Le Directeur général adjoint /technique supervise quatre (4) divisions et deux (2) directions centrales :

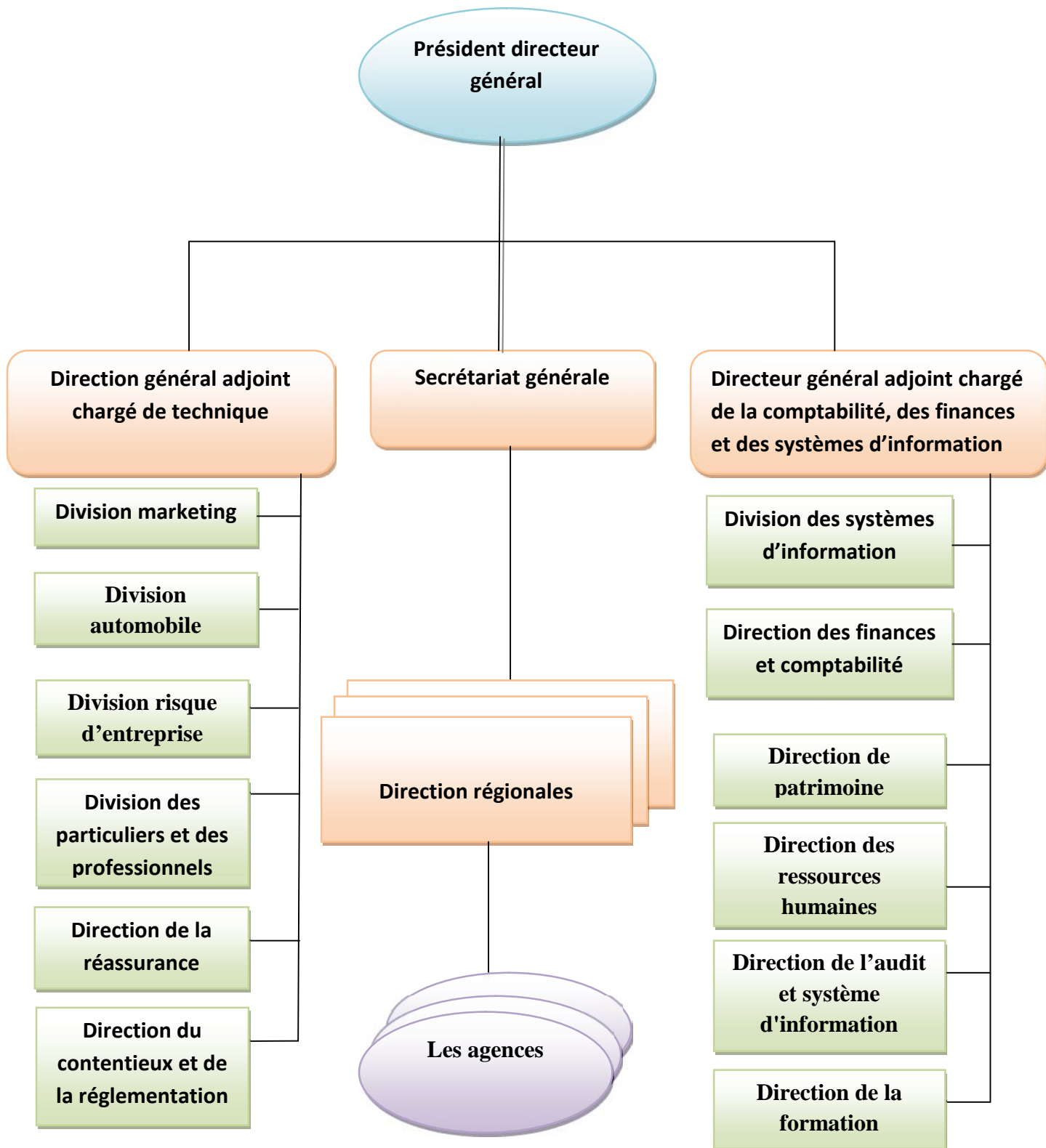
- Division marketing.
- Division automobile.
- Division des risques d'entreprise.
- Division des assurances des particuliers et des professionnels.
- Direction du contentieux et de la réglementation.
- Direction de la réassurance.

Le directeur général adjoint comptabilité finance et système d'information :

Il est responsable d'une division et trois directions :

- Direction du patrimoine.
- Direction des finances et comptabilité.
- Direction des ressources humaines.
- direction de l'audit et système informatique.
- Direction de la formation.

4.2. Organigramme de la SAA :



Source : manuel d'organisation de la société nationale d'assurance « SAA ».

5. La direction de la formation :

5.1.Présentation de la direction de la formation :

La direction de la formation est chargé de :

- ✓ La mise en œuvre de la politique de formation définir par l'entreprise dans son plan stratégique. Elle participe à l'élaboration de cette politique et à la conduite de celle-ci au sein de réseau.
- ✓ D'étudier, de préparer et de proposer les éléments nécessaires à l'élaboration des orientations en matière de formation.
- ✓ D'établir à moyen et long terme des plans de formation.
- ✓ De suivre, de contrôler et d'évaluer la réalisation des programmes de formation ainsi que l'activité pédagogique des centres de formation de l'entreprise.

Elle comprend deux sous directions :

1. La sous –direction de la formation technique et pédagogique chargé :

- De concevoir le plan de formation technique.
- De concevoir et de suivre les programmes pédagogiques de toutes les formations qui se dérouleront au niveau des centres de formation **SAA** et des organisations externes.
- Procéder de manière permanent à l'évaluation de la formation.
- De désigner le personnel formateur.
- Etablir les batteries de testes pour la sélection du personnel.

La sous direction comprend deux services :

a) Service programmation de la formation chargé :

- D'arrêter les programmes pédagogiques (formation longues et courtes durées).
- De suivre leurs exécutions au niveau des centres de formation.
- De recenser et de sélectionner les populations à former.
- D'évaluer le contenu de la formation et de procéder aux corrections nécessaires.
- De suivre les agentes formées.

b) Service planification et évaluation de la formation chargé :

- ✓ De procéder à l'évaluation se l'ensemble des formations dans le cadre du plan annuel et pluriannuel.
- ✓ D'établir les bilans de formation.
- ✓ De suivre l'exécution des plans de formation et de procéder aux corrections nécessaires.

2. La sous direction de la gestion de la formation est chargé :

- ✓ D'exécuter les plans de formation à ce titre.
- ✓ D'organiser du point de vue administratif la mise en situation professionnelle des travailleurs formés.
- ✓ De suivre et de contrôler sur le terrain les plans de formation techniques.
- ✓ De concevoir les contrats de formation.
- ✓ D'analyser les postes de travail et de définir les profils d'emploi.
- ✓ De veiller à la mise en œuvre et à l'exécution des dispositions légales en matière de formation.

La sous direction comprend deux services :

a) Service gestion administratif :

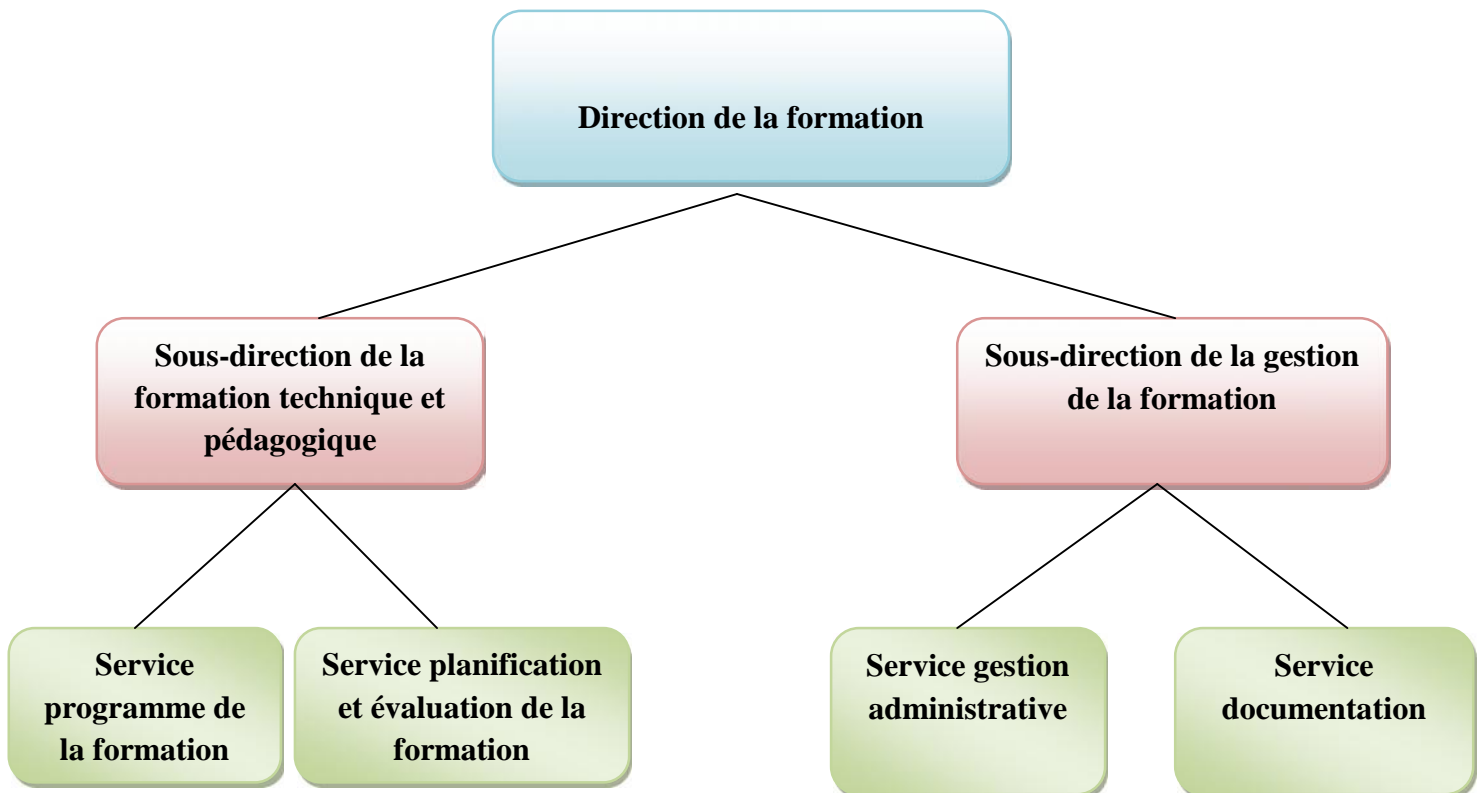
- De gérer les contrats de formation.

- D'assurer le paiement des présalaires des stagiaires nouvelles recrutés mis en formation.
- De gérer les conventions avec les structures de formation.
- Veiller aux relations avec les organisations de formation.
- De suivre les dépenses de formation (taxes de la formation professionnelle et d'apprentissage).

b) Service documentation est chargé :

- De la constitution et de la gestion d'un fond de bibliothèque générale et spécialisée en toutes matières, notamment financières, comptables, juridiques, assurances...
- De la collecter et la diffusion d'une documentation spécialisée en assurances nécessaires aux structures de l'entreprise.
- D'évaluer les besoins en la matière.
- D'assurer la confection des collections juridiques et autres en rapport direct les activités de l'entreprise.
- D'assurer la confection de recueils de circulaires, notes d'information au de travail émises par les différentes structures centrales de l'entreprise.

5.2. Organigramme de la direction de la formation :



Source : manuel d'organisation de la société nationale d'assurance (SAA).

Section 02 : Procédure de la formation au sein de la SAA :

1. Recueil des besoins en formation :

Les besoins de formation sont identifiés et enregistrés dès qu'ils sont formellement exprimés par les différentes structures de l'entreprise.

Ces structures, en fonction de leur plan de charge, des évaluations de leurs personnels respectifs, ainsi que des besoins éventuels de formation résultants des actions correctives établies à partir des fiches de non-conformité, dressent un état des besoins en formation.

Cet état est confié à la direction du personnel et des relations humaines pour son inscription au plan de formation.

2. Analyse des besoins en formation :

Les critères servant de base à l'analyse des besoins en formation fondamentalement leurs sources dans :

- ✓ Les orientations générales de l'entreprise fixant l'objectif de la formation.
- ✓ Les axes de développement de l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, nouveau produit...)
- ✓ L'inventaire du potentiel existant de l'entreprise.

A partir de ces éléments, le département gestion de personnel (GDP) procède au regroupement des demandes de formation par catégories homogènes.

3. Plan de formation :

Le projet plan de formation établi sous la responsabilité du directeur du personnel, regroupe l'ensemble des actions de formation retenues, des organismes formateurs, de la totalité des coutes et durée de chaque action de formation. Il est transmit au directeur général pour approbation.

Le plan de formation doit comporter les indications suivantes :

- Intitulé des actions de formation ;
- Population concernée ;
- Type de formation (diplomate, qualifiante, recyclage...) ;
- Dispensateur de la formation (interne ou externe) ;

- Durée de la formation ;
- Cout de la formation ;
- Objectifs visés par la formation, en termes des compétences à acquérir ;

3.1.Etablissement du plan de formation définitif :

En retour, le PDG établi le plan de formation définitif en tenant compte des remarques et observations apportées par le DPRH.

DPRH transmet ensuite ce plan à l'avis consultatif du comité de participation conformément aux dispositions légales et réglementaires.

3.2.Mise en œuvre du plan de formation :

Après validation par le comité de direction, la mise en œuvre du plan de formation est faite en accordant la priorité aux voies internes de l'entreprise.

La DPRH assure les moyens à mettre en présence afin de garantir les résultats par les actions de formation programmées.

Les actions de formation par voie interne sont axées essentiellement sur :

- L'activité principale de l'entreprise ;
- Le système de management de la qualité.

La formation par voie interne est assurée par un personnel de l'entreprise qualifié et possédant les compétences nécessaires en la matière.

La formation externe :

L'entreprise peut recourir à la formation par voie externe, lorsqu'il y indisponibilité d'animateurs internes ou non maîtrise de la matière à enseigner.

Le formateur externe est le maitre d'œuvre de l'action de formation, il en assure la responsabilité pédagogique.

3.3. Sélection des organismes formateurs :

Il se déroule en 04 étapes successives :

La première étape : consiste à lancer un appel d'offres aux organismes formateurs, afin de procéder à une présélection, ou, à consulter directement le ou les organismes formateurs que l'entreprise connaît à travers leurs références antérieures.

Dans le but d'assurer la qualité de l'offre et de l'action de formation, l'appel d'offre est soutenu par un cahier des charges dans lequel, l'entreprise fournira un certain nombre de précisions, entre autres :

- ❖ Présentation de l'entreprise ;
- ❖ Objectif de l'action de formation ;
- ❖ La population concernée (profil de poste, niveau de qualification,..) ;
- ❖ Nombre de session, et durée de session ;
- ❖ La période souhaitée pour le déroulement de la formation.
- ❖ Les moyens que l'entreprise peut mettre en œuvre pour faciliter la formation ;
- ❖ La démarche pédagogique souhaitée ;

La deuxième étape : consiste à examiner les offres réceptionnées, à l'effet de sélectionner le dispensateur de formation répondant le mieux aux exigences définies par l'entreprise.

Le choix du dispensateur de formation est nécessairement déterminé par ses aptitudes à respecter les exigences de qualité se rapportant à la formation.

La troisième étape : consiste à confirmer l'offre, après décision prise sur le choix du dispensateur de formation.

Il s'agit d'une phase ultime de négociation, où il s'agit de préciser les exigences relatives aux modalités de déroulements de l'action de formation, notamment :

- Le contenu et la progression pédagogique ;
- La méthode pédagogique souhaitée ;
- La périodicité des contrôles ;
- La responsabilité de l'organisme formateur ;
- L'organisation générale (restauration, hébergement...) ;
- Le mode d'évaluation ;
- La validation de la formation ;
- La révision des prix ;

La quatrième étape : consister à adresser une commande ferme pour permettre à l'organisme formateur de préparer la convention de formation, compte tenu de l'offre proposée et complétée par les points arrêtés en commun.

4. Suivi de la formation :

Durant le déroulement de l'action de formation procède à des contrôles périodiques afin d'évaluer et faire évoluer l'action de formation.

Il s'assure, à ce titre :

- Des conditions pédagogiques dans lesquelles se déroule la formation ;
- Du respect du programme de formation convenu ;

5. Evaluation de la formation :

L'évaluation est l'acte définitif qui permet se mesurer l'efficacité des actions de formation réalisées, en rapport avec les objectifs déterminés par l'entreprise.

L'évaluation est effectuée en deux étapes :

5.1.A l'issue de la formation :

Aux termes de l'action de formation, chaque stagiaire fait l'objet d'une évaluation afin de déterminer s'il a acquis les compétences nécessaires.

L'évaluation de l'action de formation est faite également par les stagiaires sous forme d'un questionnaire, pour déterminer si la formation a répondu aux attentes du stagiaire.

5.2.Au poste de travail :

Après installation des vendeurs, et dans un délai qui sera apprécié en fonction ses spécificités du postes de travail, le responsable hiérarchique évalue les vendeurs en renseignant la fiche d'évaluation adressée par DPRH.

Cette efficacité en mesurée par l'aptitude de la personne formée à atteindre les objectifs qui ont été prévus pour cette action de formation.

6. Enregistrement de la formation :

L'ensemble des fiches relatives à la formation : fiches de suivis de formation, fiches de présence, fiche d'évaluation. Sont conservées et mises à jour.

Une fiche de synthèse de chaque action de formation est établie. Elle est conservée au niveau de département gestion du personnel. Le dossier administratif du travailleur est mis à jour, dans les cas de formation diplômant.

Section 03 : enquête sur la formation et son impact sur le développement des compétences de la force de vente.

Dans cette partie nous présentons les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès de la force de vente de la SAA, concernant l'apport de la formation dans le développement des compétences de la force de vente.

1. Présentation de l'enquête :

L'outil que nous avons choisi pour la réalisation de notre enquête c'est le questionnaire, vu qu'il est le plus utilisé pour le recueil d'information.

« Le questionnaire est l'outil le plus fréquemment utilisé en sciences commerciales. C'est un outil d'approche du terrain où se déroulera le travail de recherche pratique, dans l'objectif méthodologique de vérifier une hypothèse, pour répondre aux interrogations et apporter des éléments de solution, qui mèneront vers des recommandations »¹.

Il constitue l'un des éléments essentiels de l'enquête, c'est un instrument d'enregistrement et de stockage de l'information. C'est pourquoi il convient d'accorder beaucoup de soins à sa préparation.

1.1. Présentation de questionnaire :

Dans ce questionnaire nous allons de faire ressortir :

- La qualité de la formation.
- L'étude et l'analyse des résultats de la formation.
- Pour cela, nous avons distribué le questionnaire pour collecter les informations n'ont pas été recueillies lors de l'étude documentaire.

1.2. Méthodologie du questionnaire :

Il s'agit d'une enquête sur la base du choix d'un échantillon administrée par un questionnaire ayant pour objectif de situer la réalité perçue par la SAA en matière d'effort fournis dans le domaine de formation de la force de vente.

¹ ZELLAL (Nacira), Guide de méthodologie de la recherche post-graduée, éd. OPU, Alger, 2009, p. 36.

Pour déterminer les avantages que procure la formation pour la force de vente notamment sur le plan de la dynamique et du développement des compétences.

1.2.1. Population de l'enquête :

La population que nous avons interrogé est constitué des personnes actuellement cadre et cadre d'exécution, cadre de maitrise au sein de la **SAA**.

Dans ce cas, nous avons choisi les caractéristiques suivantes : sexes, âge, expérience, profession, niveau d'étude.

1.2.2. administration du questionnaire :

Le nombre de cadre et cadre supérieures au sein de l'organisme d'accueil est de 4677, mais, nous avons effectué notre enquête auprès de 60 personnes qui se trouve au niveau des directions régionales et les agences de la **SAA** choisis de manière arbitraire et aléatoire.

Cependant, quelques cadres n'ont pas bénéficié de la formation pour plusieurs raisons cités ultérieurement durant l'analyse des résultats.

1.1 la construction du questionnaire :

1.1.1 type de question :

Nous avons utilisé plusieurs types de questions, à savoir :

❖ question fermées à réponse unique :

Elle oblige l'enquêté à faire son choix entre deux réponse.

❖ Question à choix multiples :

L'enquêté a la possibilité de répondre par une ou plusieurs propositions.

❖ Question semi ouverte :

Elle permet à l'enquêté la possibilité de donner une réponse non prévue lors de la réalisation du questionnaire.

1.1.2 Objectif des questions :

Question N°1 : elle permet de réunir des informations générales concernant sur la population de l'enquêté.

Question N°2 : permet de savoir si le contenus de formation ont-ils répond aux attentes des cadres, et si les cadres ont-ils été suivi pendant et après le déroulement de la formation.

Question N°02 : permet de déterminer l’apporter de ses formation, l’évaluation des cadres après l’achèvement de la formation et leur degrés de satisfaction concernant cette dernière.

Question N°04 : donner des propositions concernant l’amélioration de la formation dans un objectif bien précis à savoir ; le développement des compétences.

2. Analyse de questionnaire :

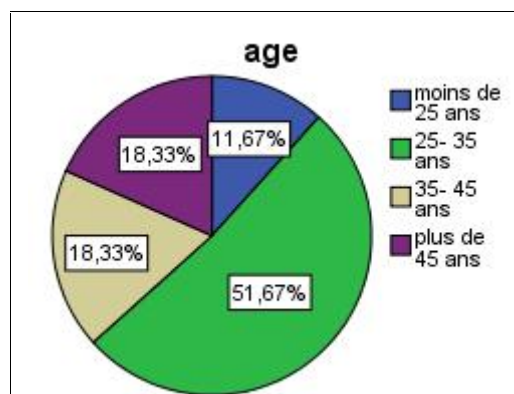
Dans cette étape nous allons dépouiller notre questionnaire et interpréter et ensuite commenter chaque question.

2.1 La fiche signalétique :

Tableau N ° 01 : variable âge

Age	Effectifs	Pourcentage
Moins de 25 ans	07	11,7%
25 – 35 ans	31	51,7%
35 – 45 ans	11	18,3%
Plus de 45 ans	11	18,3%
Totale	60	100%

Graphe N°01 : la répartition de l’effectif selon l’âge.

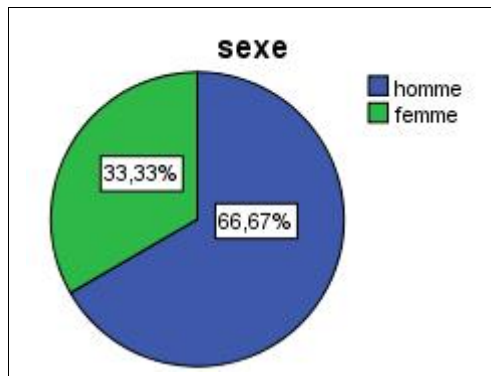


Ce schéma illustre le variable « âge » des enquêtés, nous remarquons que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre 25 et 35 ans 51.67% contre 18.33 % pour les tranches d’âge entre 35 et 45 ans, et plus de 45 ans et enfin 11,67% pour les personnes qu’ont moins de 25ans. Donc la tendance générale constitue un moyen d’âge supérieur à 25 ans. On peut dire que la population étudiée est relativement jeunes,

Résultat : la société nationale d’assurance donne la priorité de formation au personnels jeunes ainsi sa politique de rajeunissement d’effectifs.

Tableau N° 02: variable sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Homme	40	66,7%
Femme	20	33,3%
Totale	60	100%

Graphe N°02 : la répartition de l'effectif selon le sexe :

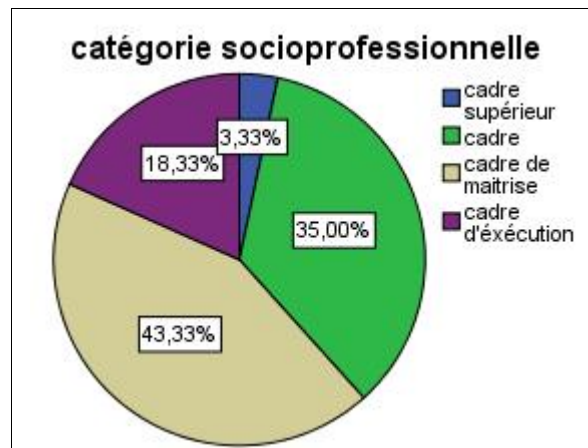
66,67 % des sondés représentent une population masculin, 33,33% sont de sexe féminins. Nous avons amené à constater que notre échantillon est presque équilibré entre femmes et hommes.

Résultat : SAA ne prend pas en considération la nature de sexe des personnels.

Tableau N ° 03 : variable Situation socioprofessionnelle:

Situation socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre superieur	02	3,3%
Cadre	21	35%
Cadre de maitrise	26	43,3%
Cadre d'exécution	11	18,3%
Totale	60	100%

Graphe N° 03 : les différentes catégories socioprofessionnelles :



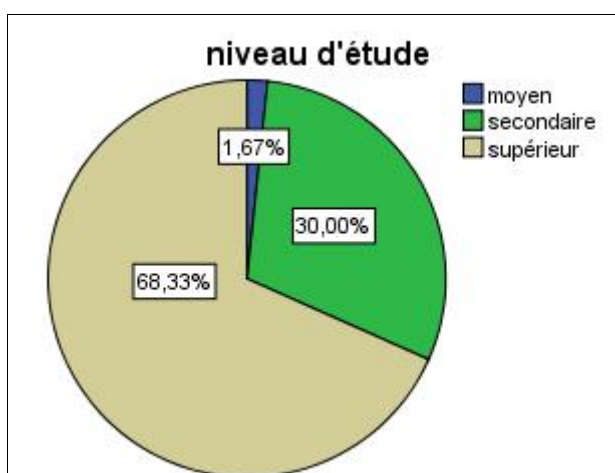
Sur 60 personnes interrogées 43.33% sont des cadres de maîtrise qui expliquent la forte concentration de cette population dans notre sondage, 35% sont des cadres. 18,33% sont des cadres d'exécution, Alors que 3,33% sont des cadres supérieurs.

Résultat : les personnels repartissent autours de quatre catégories socio- professionnelles (cadre supérieur, cadre, cadre de maîtrise, cadre d'exécution).

Tableau N°04 : variable niveau d'étude :

Niveau d'étude	Effectifs	Pourcentage
Moyen	01	1,7%
Secondaire	18	30%
Supérieur	41	68,3%
Totale	60	100%

Graphe N°04 : les niveaux d'études.



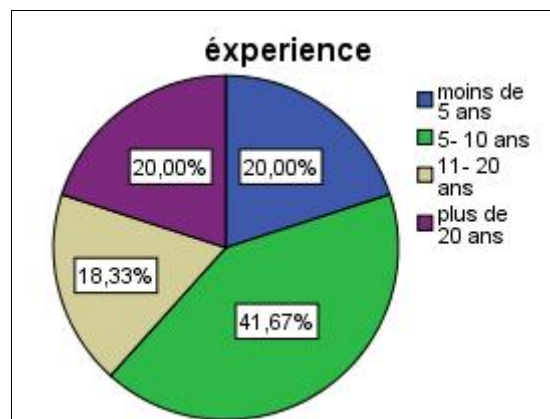
Le niveau supérieur est le plus élevé avec un taux de 68,3% suivi du 30% des personnes qu'ont un niveau secondaire et 1,67% pour le niveau moyen.

Résultats : SAA recrutent les personnes diplômées surtout qu'ont un niveau d'étude supérieur donc l'entreprise dispose un effectif qualifié.

Tableau N° 05 variable : expérience au sien de l'entreprise SAA :

Expérience	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	12	20%
5 – 10 ans	25	41,7%
11 – 20 ans	11	18,3%
Plus de 20 ans	12	18%
Totale	60	100%

Graphe N°05 : la répartition selon les années d'expériences.



Selon le tableau ci-dessus on constate que 41,67% des vendeurs ont entre 05 à 10 ans d'expériences dans le domaine d'assurance, en contre partie 20% des vendeurs ont respectivement moins de 05 ans et plus de 20 ans d'expériences, alors que 18,33% ont entre 11 à 20 ans d'expérience. Donc l'entreprise ne profite pas de l'effet d'expérience des vendeurs ce que représente un inconvénient.

2.2. La formation antérieure :

Tableau N° 06 variable : nombre de personnes qui ressenti une besoin de formation :

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	59	98,3%
Non	01	1,7%
Totale	60	100%

Graphe N°06 : nombre de personnes qui ressentent un besoin de formation :



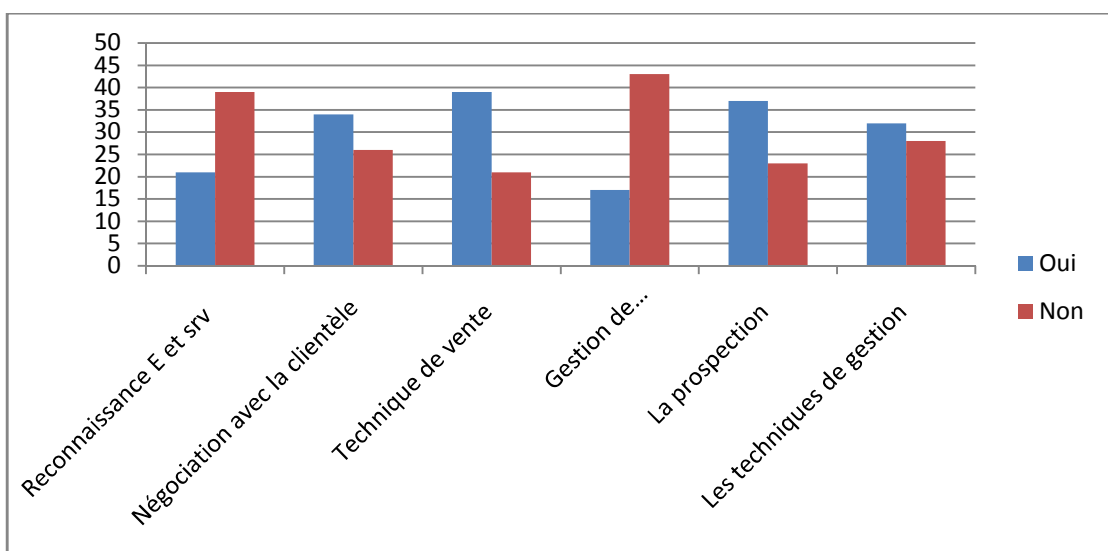
Notre commentaire pour ce tableau ci-dessus nous fait dire, que tous les agents de cette entreprise sentent un besoin de formation.

Et devant cette affirmation, nous constatons que le besoin de formation pour la FDV de la SAA est une nécessité, qui constitue le seul moyen pour l'expression des différentes formes de manque et carence dans leurs connaissances générales et spécifiques, compétences, et leurs aptitudes professionnelles.

Tableau N° 07 variable : les éléments dans les quelles les candidates peuvent former :

Eléments	Oui	Oui%	Non	Non %	Total
Reconnaissance de l'entreprise et ces services	21	35%	39	65%	60
Négociation avec la clientèle	34	65,67%	26	43,33%	60
Technique de vente	39	65%	21	35%	60
Gestion de temps, l'organisation des tournées	17	28,33%	43	71,66%	60
La prospection	37	61,67%	23	38,33%	60
Les techniques de gestion : maîtrise des couts, techniques financières	32	53,33%	28	46,67%	60

Graphe N° 07: Les éléments de formation.



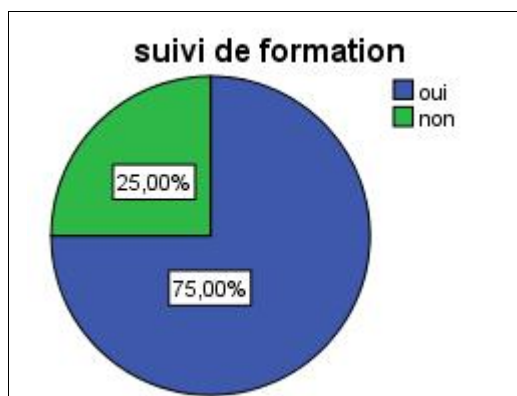
Le tableau ci-dessus fait ressortir que 65% des agents interrogés jugent qu'ils ont besoins de formation en matière de négociation avec la clientèle et les techniques de vente. Alors que 61,67% estiment qu'ils ont besoin dans la prospection, 53,33% dans les techniques de gestion (maitrise des couts, techniques financières), voir que d'autres (35%) disent que leurs besoin essentiel est la reconnaissance de l'entreprise et ces services.

L'adéquation d'un programme de formation avec les besoins et attentes des vendeurs de l'entreprise, peut être expliquée par la bonne identification des besoins de formation, et l'utilisation des méthodes et programme pédagogique moderne qui enrichissent le contenu de la formation offerts pas des informations actualisée pour chaque thème abordé.

Tableau N° 08 variable : nombre de personnes qui ont suivis une formation :

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	45	75%
Non	15	25%
Totale	60	100%

Graphe N° 08: nombre de personnes qui ont suivis une formation

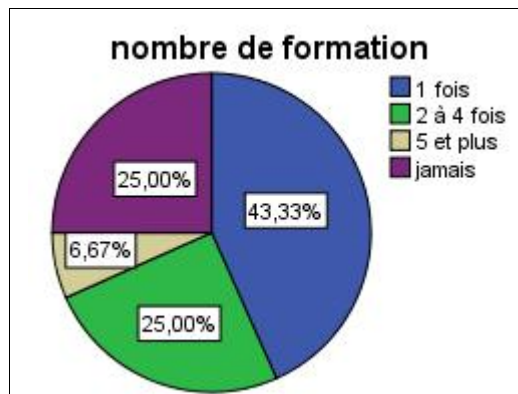


D'après le tableau, on constate que les personnes qui ont suivis une formation sont de 75%, Et 25% de la population interrogé ne sont pas participé à aucune formation.

Tableau N° 09 variable : le nombre de fois que un agent suivi une formation :

Réponse	Effectifs	Pourcentage
1 fois	26	43,3%
2 à 4 fois	15	25%
5 et plus	04	6,7%
Jamais	15	25%
Totale	60	100%

Graphe N° 09:nombre de fois de formation.



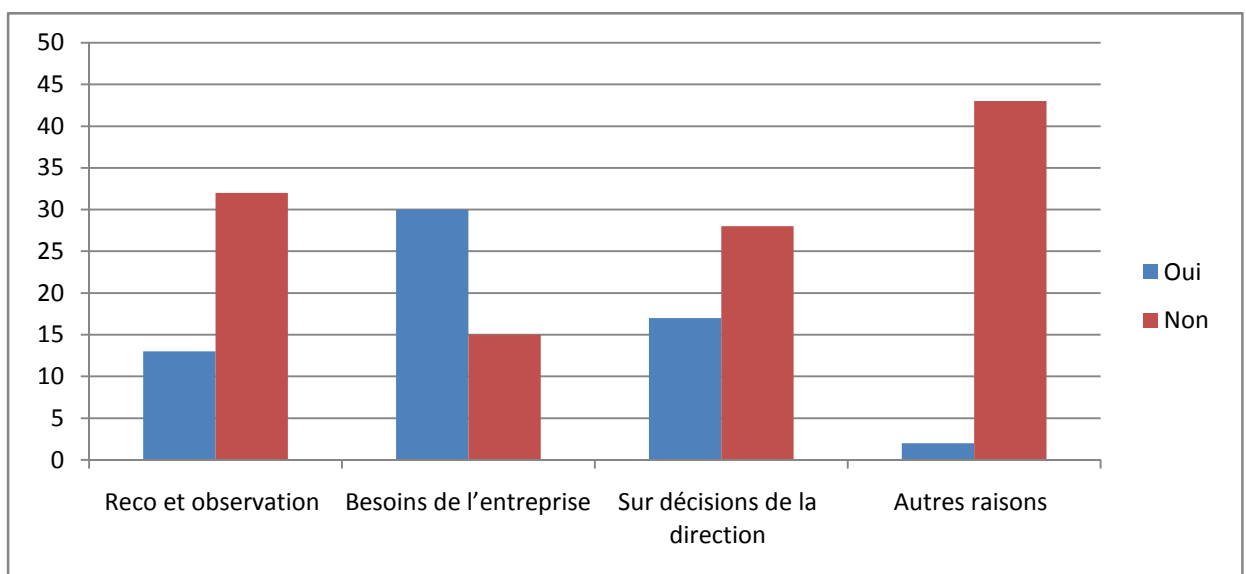
On remarque que la société nationale d'assurance assure généralement des formations à ses vendeurs, à raison de 1 fois avec 43,33% des vendeurs, de 2 à 4 fois pour un pourcentage de 25%, et 5 fois et plus c'est 6,7% des interrogés, Alors que 25% des interrogés ne bénéficient à aucune formation.

La fréquence de suivi des formations est insuffisante pour la mise à jour continue des compétences et des connaissances des vendeurs.

Tableau N°10 variable : critère de choix pour suivre la formation :

Raison	Oui	Pourcentage	Non	Pourcentage	Totale
Recommandation et observation	13	28,89%	32	71,11%	45
Besoins de l'entreprise	30	66,67%	15	33,33%	45
Sur décisions de la direction	17	37,77%	28	62,23%	45
Autres raisons	2	4,44%	43	95,56%	45

Graphe N° 10: critère de choix pour suivre la formation :



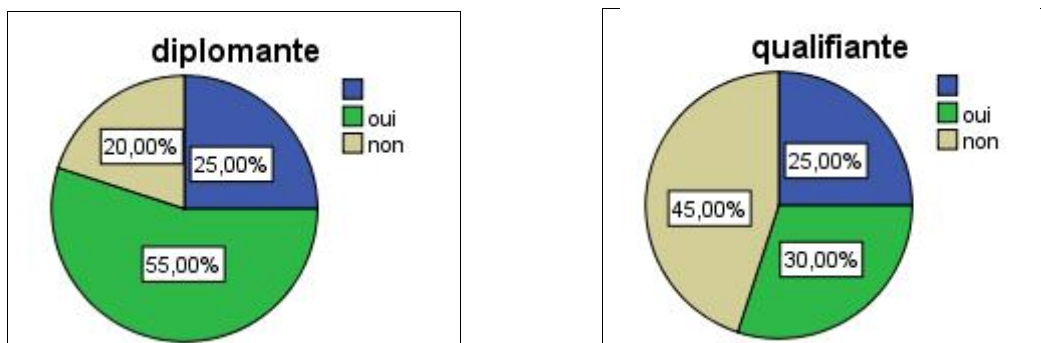
Nous remarquons que 66,67% des formés ont été choisis sur la base des besoins de l'entreprise, tandis que les personnes qui suivant une formation sur des décisions de la direction ne représentent que 37,77%, les recommandations et observations des responsables représentent 28,89%, alors que 4,44% suivent une formation selon d'autres raisons.

Résultat : les besoins en formation sont exprimés par les supérieurs hiérarchiques au niveau de la SAA aussi qu'à travers les besoins de l'entreprise, ce qui permet d'identifier les véritables objectifs à atteindre en matière de compétences.

Tableau N°11 variable : Les types de formation :

type de formation	diplômant	Pourcentage	qualifiante	Pourcentage
Non répondu	15	25%	15	25%
Oui	33	55%	18	30%
Non	12	20%	27	45%
totale	60	100%	60	100%

Graphe N°11 : les deux types de la formation :



S'agissant des 75% ayant suivi une formation, ces derniers déclarent avoir suivis :

Pour la formation diplômante 55% des personnes interrogés suivant ce type de formation contre 20% qui n'ont pas participé à cette dernière.

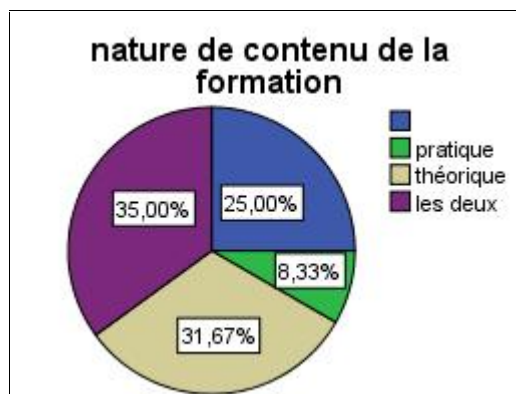
Pour la formation qualifiante 30% des enquêtes qui ont reçu ce type de formation, alors que 45% n'ont pas bénéficié.

Résultat : nous remarquons que la formation à caractère diplômante la plus élevée, dans ce cas les besoins de formations se traduisent par l'écart qui existe entre les compétences existantes celles qui auraient été requises pour éviter le dysfonctionnement.

Tableau N° 12 variable : nature de contenu des programmes de formation :

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Non répondue	15	25%
Pratique	05	8,3%
Théorique	19	31,7%
Les deux	21	35%
Totale	60	100%

Graphe N°12 : nature de contenu des programmes de formation :

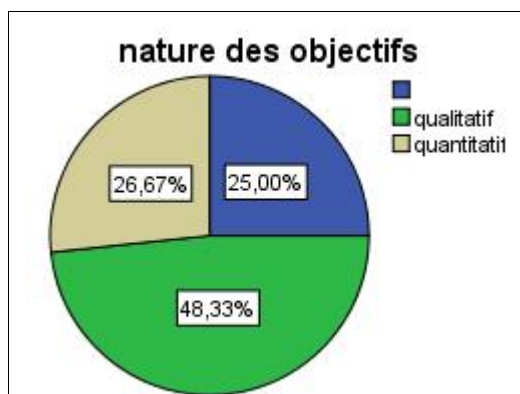


Nous remarquons que 35% des questionnés trouvent la nature des contenus des programmes de formation de nature théorique et pratique, tandis que 31,67% disant que le contenu est de théorique, alors que 8,33% la trouve de nature pratique.

Tableau N° 13 variable : nature des objectifs de cette formation :

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Non répondue	15	25%
Qualitatif	29	48,3%
Quantitatif	16	26,7%
Totale	60	100%

Graphe N°13 : nature de contenu des programmes de formation



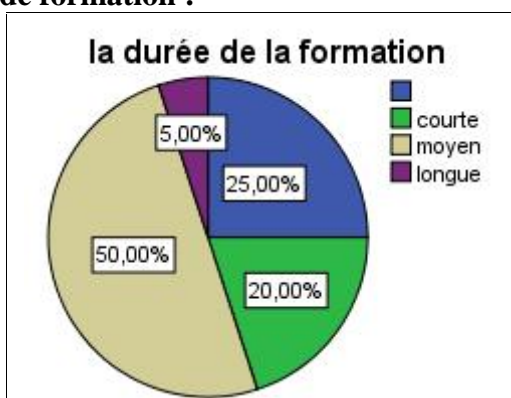
Sur 45 personnes interrogées et suivent une formation 48,33% trouvent les objectifs de la formation de nature qualitatif, contre 26,7% de nature quantitatif.

Résultat : la société nationale des assurances fixe des objectifs qualitatifs plus que quantitatifs d'après les formations qui organisé pour sa force de vente.

Tableau N°14 variable : la durée de formation :

La durée de formation	Effectifs	Pourcentage
Non répondue	15	25%
Courte	12	20%
Moyen	30	50%
Longue	03	05%
Totale	60	100%

Graph N°14 : la durée de formation :



Dans le tableau n°14, on voit que la grande majorité des agents de l'entreprise 50% trouvent que la durée de formation moyenne, alors que 20% estiment que la durée est courte. D'autres réponses ont été retenues 05% qui considèrent cette durée longue.

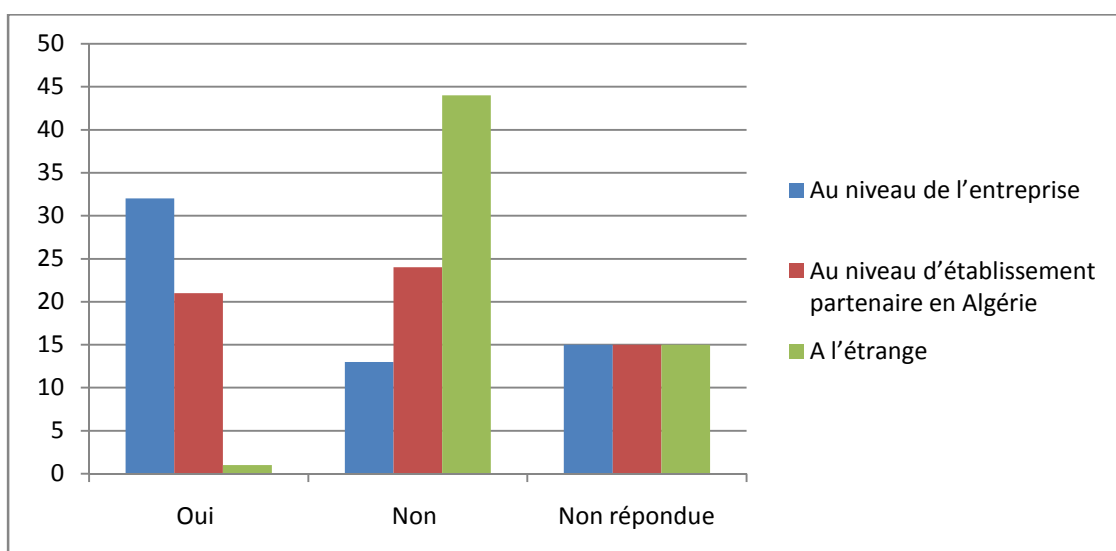
Cette situation peut être expliquée par les coûts de la formation par rapport à la durée, et d'autre part il s'agit de tenir compte des contraintes des horaires de travail, c'est-à-dire si la durée n'est pas adéquate elle peut constituer des handicaps pour le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

On peut dire aussi, que la durée de la formation constitue un élément important qui contribue à la bonne réalisation de l'action de formation et avec efficacité.

Tableau N°15 variable : le lieu de déroulement de la formation :

Lieu de déroulement	Oui	%	Non	%	Non répondu	%	total
Au niveau de l'entreprise	32	53,33%	13	21,67%	15	25%	60
Au niveau d'établissement partenaire en Algérie	21	35%	24	40%	15	25%	60
A l'étranger	01	1,67%	44	37,33%	15	25%	60

Graphe N°15 : le lieu de déroulement de la formation :



D'après les résultats obtenues, on constate que 53.33% des agents de l'entreprise ont subi une formation au niveau de l'entreprise et 35% ont reçu une formation au niveau des établissements partenaire en Algérie, alors que 1,67% des agents formés ont bénéficiés d'une formation à l'étrange.

Cela signifie que la SAA s'intéresse a la fois a des formations au niveau de l'entreprise et au niveau des centres de formation partenaires.

Et de notre part, on constate que l'entreprise donne de l'importance à l'ensemble des types de formation et les classe par priorités en tenant compte de leurs caractéristiques tels que l'efficacité.

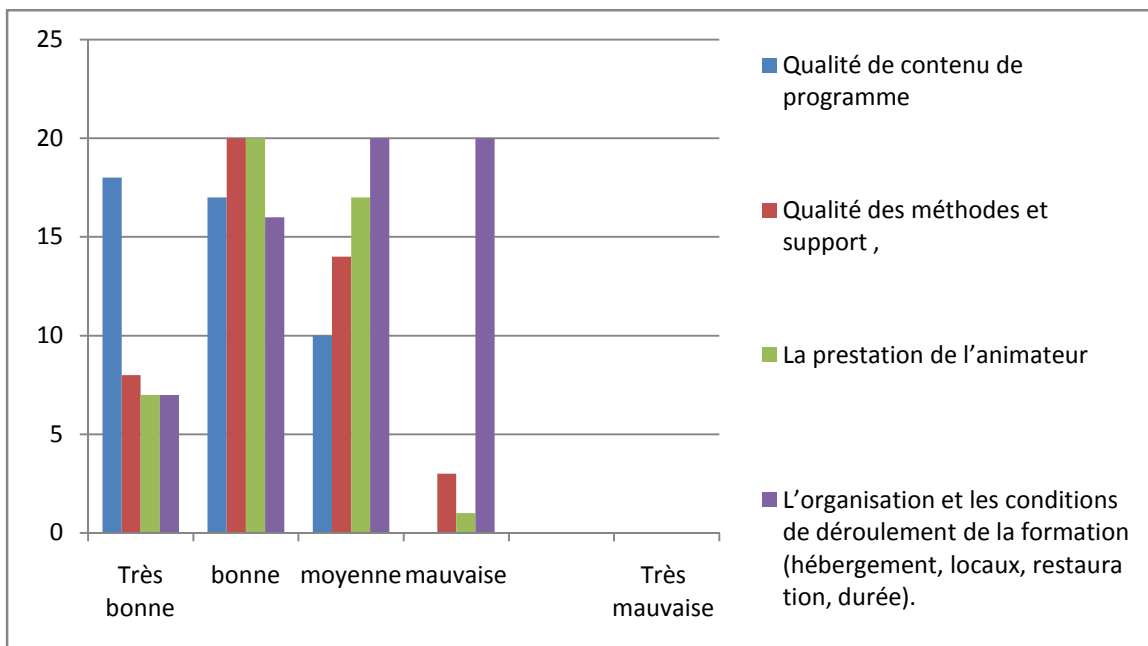
En effet, la formation au niveau de l'entreprise permet de bénéficier d'un cout plus faible et une meilleure adaptation des besoins et spécificités de l'entreprise.

Les formations au niveau des centres de formation de la SAA permettent de créer une dynamique dans le groupe à travers les échanges avec les autres participants.

Tableau N° 16 variable : appréciation sur la qualité (programme de formation méthodes et support pédagogiques, prestation de l'animateur, l'organisation et les conditions de déroulement).

Appréciation globale sur	Très bonne	bonne	moyenne	mauvaise	Très mauvaise	Non répondu	Total
Qualité de contenu de programme	18	17	10	00	00	25	60
Qualité des méthodes et support pédagogiques de la documentation	08	20	14	03	00	25	60
La prestation de l'animateur	07	20	17	01	00	25	60
L'organisation et les conditions de déroulement de la formation (hébergement, locaux, restauration, durée).	07	16	20	02	00	25	60

Graphe N° 16 : appréciation sur la qualité (programme de formation méthodes et support pédagogiques, prestation de l'animateur, l'organisation et les conditions de déroulement).



Nous remarquons que 30% des questionnés trouvent le programme de formation très bonne, 28,33% bonne, et 16% la trouve moyenne.

Sur 60 personnes interrogées 13,33% trouvent la qualité des méthodes et supports pédagogiques et documentation est très bonne, 33,33% est bonne, et 23,33% la trouvent moyenne, alors que 05% la considéré mauvaise.

D'après le tableau et le graphe, on remarque que 16,67% des personnes formés et interrogés trouvent la prestation d'animateur très bonne, 33,33% bonne, 28,33% la trouvent moyenne, et 1,67% disant que ce dernière est mauvaise.

S'agissant des conditions de déroulement de la formation, 16,67% des interrogés les trouvent très bonne, 26,67% bonne, et 33,33% les trouvent moyenne, par contre ceux qui les trouvent mauvaise sont de 03,33%.

Résultat : d'après l'analyse de tableau on constate que la qualité de la formation est bonne, Ceci indique que tous les candidats sont formés dans des bonne conditions et sont bien satisfait de la formation Suivie.

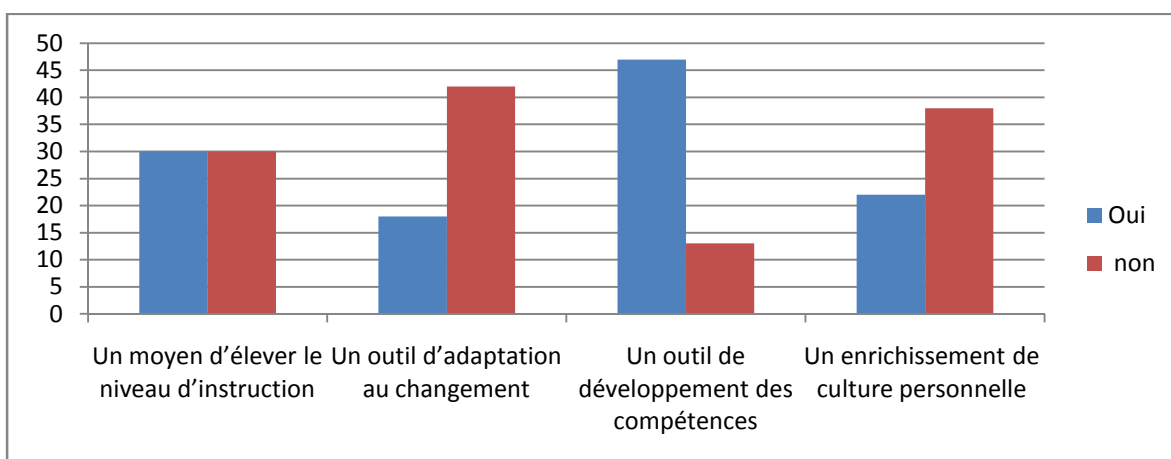
Les agents interrogés de cet échantillon estiment que la qualité des méthodes change en fonction du types de formation utilisés, et que ces méthodes étaient moyennes dans l'ensemble.

2.3. Apport de la formation :

Tableau N°17 variable : l'objectif de la formation :

Objectif de la formation	Oui	Pourcentage	non	Pourcentage	Totale
Un moyen d'élever le niveau d'instruction	30	50%	30	50%	60
Un outil d'adaptation au changement	18	30%	42	70%	60
Un outil de développement des compétences	47	78,33%	13	21,67%	60
Un enrichissement de culture personnelle	22	36,67%	38	63,33%	60

Graphe N°17 : l'objectif de la formation :

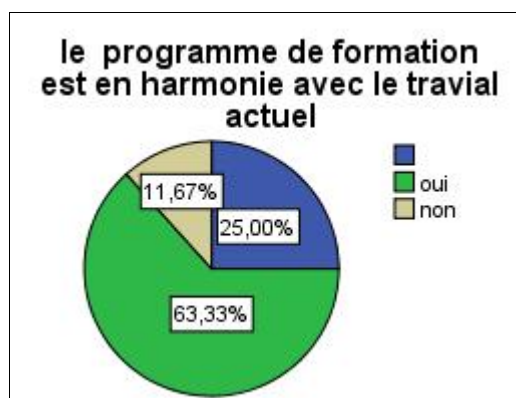


D'après les résultats collectés dans le tableau ci-dessus, nous avons constaté que 78.33% de l'effectifs de l'entreprise (SAA) affirment que la formation est un outil de développement des compétences, et 50% la considèrent comme un moyen d'élever le niveau d'instruction, les 36,67% des effectifs disent que la formation est un enrichissement de la culture personnelle, les 30% des interrogés vu que la formation est un outil d'adaptation aux changements.

Résultat : On voit que la majorité des interrogés sont conscients de l'importance de la formation, qui pour eux constitue une meilleur voie pour développer leurs compétences afin de savoir comment aborder et résoudre les problèmes de travail devant les différentes évolutions technologique et culturelles.

Tableau N°18 variable : harmonie de programme de formation suivi avec le travail exercé :

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Non répondue	15	25%
Oui	38	63,3%
Non	07	11,7%
Totale	60	100%

Graphe N° 18 :

63,33% des sondés estiment que la formation suivie est compatible avec les activités professionnelles actuelles. Et les 11,67% déclarent le contraire, ce qui nous semble que la formation était efficace. Les principales remarques relevées dans ce sens :

- La formation aider à développer les compétences en matière de gestion dans le domaine des assurances
- Gain de temps quand c'est une formation ciblée
- Prendre des formations plus spécialisées pour les différentes fonctions
- La formation englobe la théorie et la pratique en même temps
- Prendre des nouvelles idées
- Il permet le perfectionnement, ce qui constitue un plus pour une bonne carrière.

Pour les 11,67% restant, les raisons évoquées sont :

- Trop d'information dans un temps très court
- La durée de formation est courte, besoin de formations de longue durée.
- Beaucoup plus théorie que la pratique.
- Manque de sérieux dans l'application des programmes pédagogiques suggérés.

Tableau N° 19: la formation contribuera dans le développement des compétences :

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Non répondu	15	25%
Oui	45	75%
Non	00	00%
Totale	60	100%

Graphe N°19 :



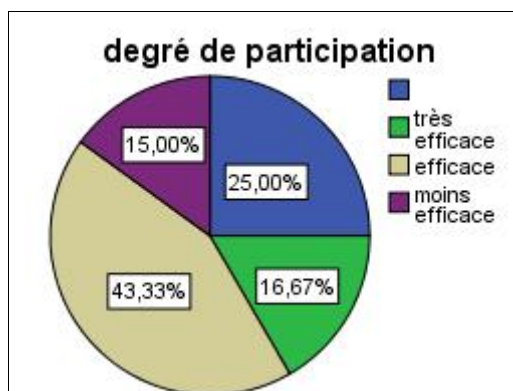
75% des personnes formés estiment que la formation contribuera dans l’amélioration de leur compétence. Cette impression est largement partagée et motivée pour les raisons suivantes :

- ✓ Prendre plus des connaissances sur la gestion.
- ✓ La formation aide le vendeur à être plus précis et plus efficace dans le travail.
- ✓ Prendre des notions générales qui peuvent être utile.
- ✓ traduire les connaissances, et évaluer la connaissance vers le savoir faire.
- ✓ Etablir une relation entre la théorie et la réalité.
- ✓ La formation est nécessaire pour l’amélioration de la compétence.

Tableau N° 20 : variable degré de la participation :

Degré de participation	Effectifs	Pourcentage
Très efficace	10	15,7%
Efficace	26	43,3%
Moins efficace	09	15%
Pas de tout efficace	00	00%
Non répondu	15	25%
Totale	60	100%

Graphe N° 20 : variable degré de la participation :



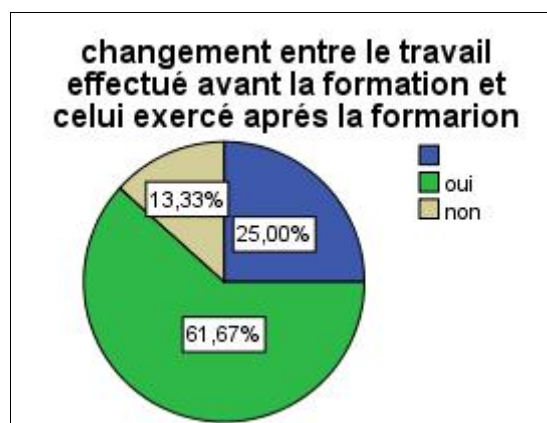
43,33% des questionnés trouvent que la contribution de la formation dans l'amélioration de leur compétence s'avère efficace, et 16,67% estiment que la formation contribue d'une manière très efficace. Par contre 15% ne la trouvent moins efficace.

Résultat : Donc la formation acquise contribue réellement dans le développement des compétences.

Tableau N° 21 variable : changement entre le travail exercé avant la formation et celui exercé après la formation suivie :

Réponse	Effectif	Pourcentage
Non répondue	15	25%
Oui	37	61,1%
Non	08	13,3%
Totale	60	100%

Graphe N° 21 :



Sur 45 personnes formés et questionnés (61,67 %) constatent un changement entre le Travail exercé et celui exercé après la formation suivie et 13,33 % constatent le contraire.

La nature de ce changement :

1. Meilleure maîtrise de travail.
2. L'enrichissement des connaissances.
3. La rapidité de compréhension et d'exécution.
4. L'acquisition des nouvelles techniques d'organisation et de gestion et savoir les utiliser.
5. La capacité de prise de décision à l'émergence des problèmes.
6. La rentabilité du travail et le développement des connaissances requises.
7. La formation permet de faire évoluer la carrière professionnelle.
8. L'adaptation des expériences acquises par les personnels aux nouveaux recrutés dont l'objectif est de les rendre plus opérationnels.
9. L'événement technologique et pédagogique nécessite des formations continues.
10. Connaître bien comment les autres services fonctionnent.
11. Respecter la clientèle pour le principe le client est un roi.

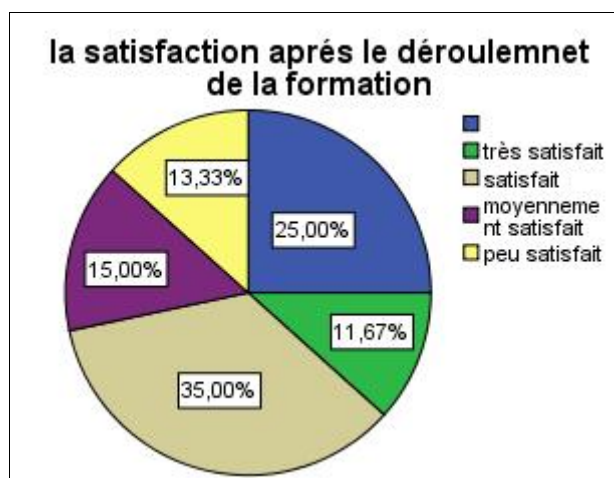
Réciproquement, 13,33 % de ce groupe enquêté exigent des conditions pour constater le changement dont les éléments du changement sont :

1. La formation concerne les nouveaux recrues seulement.
2. La formation ne correspond pas forcément ou poste occupé.

Tableau N° 22: variable degré de satisfaction après le déroulement de la formation :

Réponse	Effectif	Pourcentage
Non répondue	15	25%
Très satisfait	07	11,7%
Satisfait	21	35%
Moyennement satisfait	09	15%
Peu satisfait	08	13,3%
Totale	60	100%

Graphe N°22 :



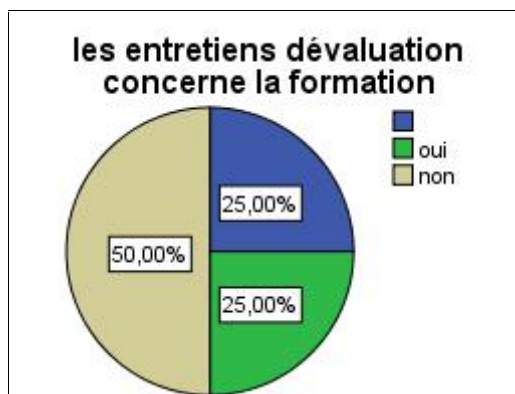
D'après le graphe on constate que 35% des questionnés et formés déclarent qu'ils ont appris de manière satisfaisante, 15% ils ont moyennement satisfait, en revanche 11,67% des questionnés déclarent qu'ils ont très satisfait, Alors que 13,33% ont peu satisfait.

Résultat : L'analyse de tableau porte sur les éléments des repenses suivant : nous remarquons que la plus part des personnes questionnés sont satisfaits des connaissances et qualifications acquises a l'issue de la formation ce qui affirme que la formation puissent les aider et contribuer dans le développement de leur compétences, ainsi la capacité de transférer ces compétences aux recrues pour l'amélioration immédiate la qualité de travail.

Tableau N°23 variable : les entretiens d'évaluation avec le supérieur hiérarchique :

Réponse	Effectif	pourcentage
Non répondue	15	25%
Oui	15	25%
Non	30	50%
Totale	60	100%

Graphe N°23 :

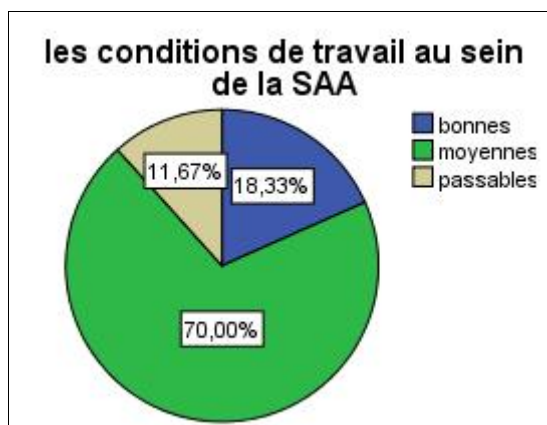


La majorité de personnes interrogées 50% n'ont pas effectuée des entretiens d'évaluations avec leur supérieure hiérarchique. Ce qui signifie l'absence d'un système d'évaluation au sein de la SAA cela rend difficile : l'identification, l'appréciation et la mesure des compétences.

Tableau N° 24 variable : les conditions de travail au sein (société nationale d'assurance) SAA :

Réponse	effectifs	Pourcentage
Bonnes	11	18,3%
Moyennes	42	70%
Passables	07	11,7%
Totale	60	100%

Graphe N° 24 :



70% des personnes questionnés les trouvent les conditions de travail au sein de la société nationale d'assurance moyenne, 18,33% les trouvent bonne, 11,67% les trouvent passables.

Questions N° 25 : avez-vous des suggestions (la durée, les conditions d'hébergement, le contenu, les méthodes, les moyens de formation) :

La question ouverte nous a permis d'avoir différents avis de la FDV concernant la formation au sein de la SAA. Nous avons constaté que certains ont trouvé la formation de la

société nationale d'assurance satisfaisante, et permet a la SAA de continuer dans se sens car c'est ses meilleurs atouts; d'autres estiment que les actions de formation ne sont pas très suffisantes et propose différentes suggestions tels que :

- ✓ Les formations effectuées soient plus adaptées aux besoins de l'entreprise, il faut s'agit pas de copier les programmes européens. (Des formations adaptées aux besoins de l'entreprise actuelle et au marché Algérien des assurances).
- ✓ Augmenté la duré de formation pour que la formation devient plus efficace.
- ✓ Organiser des formations pour les nouveaux recrutés.
- ✓ Améliorer les conditions générales d'organisation (d'hébergement, les moyens de formation, les méthodes, contenu pédagogique).
- ✓ Programmer des séminaires animés par des professionnels étrangers.
- ✓ Suivre des bonne méthodes pédagogiques pour assure le bon développement des compétences.
- ✓ La formation doit être un objet de qualification du personnel et un moyen de passation du l'information.
- ✓ Développer les méthodes de vente utilisé par la SAA et d'établir un bonne base avec la clientèle et les différents collaborateurs.
- ✓ Donner beaucoup d'importance au facteur humain (promotion), et amélioration des conditions de travail.

3. Recommandation et suggestion :

À travers les résultats obtenus, nous pouvons faire que quelques propositions qui Permettant d'améliorer quelques points concernant la formation au sein de la société nationale d'assurance. Pour développer de nouvelles compétences et pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement, nous proposons des recommandations et solutions suivants :

- L'identification des besoins de formation doit être une tache qui doit être définit par les supérieurs hiérarchiques. Ces derniers devrait veiller et suivre la formation de la subordonnés afin d'assurer une harmonisation entre le travail exercé au niveau de la société nationale d'assurance et le programme de formation qui doit être lancé pour combler les écarts.
- Assurer une formation périodique pour actualiser les connaissances et développer de nouvelles compétences techniques et commerciales (négociation, techniques de vente, communication, prospection) chez les vendeurs pour les garder toujours en contact avec la réalité du marché en évolution et de plu en plus incertain.
- Mettre en place un système d'évaluation pour permettre l'identification des besoins, l'évaluation des apports de formation, le transfert des compétences acquises sur le lieu de travail et les mettre au service de l'entreprise.
- de faire une prolongation dans la durée de la formation pour acquérir plus de connaissances et réaliser le maximum de résultats pour l'entreprise.
- Tenir compte des évaluations effectué après réintégration au poste initial et vérifier le niveau d'atteinte des objectifs ;
- Utiliser les résultats d'analyse des évaluations des compétences comme basse pour le plan de formation de l'entreprise ;

- Etablir et maintenir une bonne relation avec les clients en répondant à leurs exigences et objection, les récompenser pour leur fidélité, les associer à la vie de l'entreprise.
- Mieux prendre en charge les employés lors de la réalisation de la formation tel que le transport, hébergement, et ceci pour motiver les employés ;
- Investir intelligemment dans la formation en offrant aux employés des formations de qualité qui sont d'actualité et en parfaite adéquation avec les besoins de l'entreprise.

A la faveur de ces remarques et des quelques recommandations formulées précédemment, nous espérons avoir pu apporter une modeste contribution qui permettra à la SAA d'atteindre ses objectifs en matière de formation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale:

Dans un contexte d'hyper-compétition, d'ouverture internationale et dans un temps de crise, les entreprises doivent remettre en cause la manière dont elles pensent et construisent leur avantage concurrentiel. Les situations de rente découlent de l'exploitation d'un avantage offert par les conditions de l'environnement externe de l'entreprise se raréfient. Les entreprises doivent, de plus en plus se baser principalement sur leurs atouts internes afin de fonder un avantage concurrentiel durable. C'est la perspective des ressources et compétences qui lie le succès de l'entreprise plus à ses ressources internes qu'à des conditions environnantes.

La formation des commerciaux devient un des leviers sur lesquels doit agir toute entreprise dans cette quête de compétitivité. L'approche de « formation par objectif » semble ne plus être adaptée dans le contexte actuel d'où le recours à l'approche de « formation par compétences » qui se concentre plus sur l'activité de l'apprenant que sur les processus de formation eux-mêmes. L'acquisition et le développement des compétences ainsi que la capacité de leur transmission s'inscrivent plus dans une logique de Co-construction des compétences commerciales.

L'efficacité d'une activité de formation est mesurée par la réalisation des objectifs visés par les responsables, cette dernière n'est faite qu'à partir de la réunion des conditions humaines et matérielles nécessaires, aussi une organisation et structuration de la fonction demeure importante.

Le thème développé dans notre travail nous a permis de constater que La force de vente est un élément important dans la vie de l'entreprise, certes. Elle doit indiscutablement jouer un rôle déterminant si elle est bien gérée.

Or, via ce travail nous avons constaté également des insuffisances dans la formation de la force de vente, dont nous citons : l'absence de système d'évaluation des compétences opérationnels, l'inexistence d'une approche scientifique pour la détermination des besoins de sa force de vente adaptées aux besoins de l'entreprise actuelle et au marché Algérien des assurances, ainsi que la mauvaise organisation des conditions de la formation au niveau de centre de formation. La démotivation des personnels à travers les pratiques de rémunération, promotion et les conditions de travail dans la SAA.

Notre enquête terrain a permis de confirmer, chez les catégories de populations enquêtées, l'importance de la spécialisation des formations commerciales et leur orientation « métiers commerciaux » ainsi que la complémentarité entre la formation et l'expérience terrain soit

sous forme de « formation en alternance entre l'institut et l'entreprise » ou de « de formation en institut avec des périodes de stages en entreprise ». Formations qui doivent mettre plus l'accent sur les « facultés relationnelles » avant les « aptitudes techniques » et les « connaissances théoriques et générales ».

Au terme de notre travail, nous avons à souligner que les résultats obtenus demeurent relatifs et proportionnel, notre recherche demeure comme une aide à cette entreprise, afin de pouvoir les dépasser et mettre en place une politique de force de vente qui sera capable de relever les défis face à sa concurrence et bien s'implanter sur le marché.

Bibliographie

1. Les livres :

- 1) BARTHOD (Michel) et autre, développement des compétences et stratégie de l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1987.
- 2) BERNIER (Philippe), «Fonction responsable formation », édition DUNOD, Paris, 2007.
- 3) BENOUN (Marc), Marketing savoir et savoir faire, 2ème édition, éd. Economisa, Paris, 1991
- 4) CHIROUZE (Yves), « le marketing, office des publications universitaires », 1987
- 5) CHIROUZE, (Yves) : Le marketing étude et stratégie, édition Ellipses, paris, 2003.
- 6) CITEAU, (Jean pierre) : Gestion des ressources humaines, édition Armand Calin, 2^{ème} édition, Paris 1997.
- 7) CLEVY-LEBOYER : « la gestion des compétences,» 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2009.
- 8) CHAUCHARD (Jean-Louis), « Construire le plan de formation », Editions d'Organisation, paris, 2003.
- 9) CADIN (Loïc) et autres, « GRH : Pratiques et élément de théorie », Edition DUNOD, Paris, 1997.
- 10) DEMEURE (Claude), « aide mémoire, marketing » 6^e édition, édition DUNOD.
- 11) HAMON (Carole), LEZIN (Pascale) ET TOULLEC (Allain) : Gestion commerciale et management de la force de vente, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris 2000.
- 12) HENRY(Claude), « Le plan de formation conception et réalisation », Edition DUNOD, Paris, 1999.
- 13) j. LENDREVIE, J.LEVY, D.LINDON, MARKATOR, 7^{ème} édition, édition DALLOZ.
- 14) LENDREVIE, (Jacques) et LINDON, (Denis) : Mercator, 6ème édition, DALLOZ, Paris 2000.
- 15) MEIGNANT (Alain); « manager la formation » ; édition LIAISON ; Paris ; 2003.
- 16) M. PARLIER : les démarches compétence, éditions ANACT, 2004.
- 17) .SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIAS & CHEVALIER « Gestion des ressources humaines », 2éme, Edition DEBOCK Université, Bruxelles, 2001.

- 18) J.SOYER, « Fonction formation », Editions d'Organisation, Paris, 1998-1999.
- 19) SYLVIE GAGNON, J.F DUMAIS « guide de gestion des ressources humaines » destiné aux entreprises de l'information, Edition TECHNO compétences, Ottawa 2004.
- 20) VIOT Catherine « le marketing », édition GULIAN LEXTENSO, 4^{ème} édition, 2014
- 21) VERN (Christine) : « l'évaluation des compétences », Edition LIAISON, Paris 2002.
- 22) ZELLAL (Nacira), Guide de méthodologie de la recherche post-graduée, éd. OPU, Alger, 2009.

2. Les Travaux universitaires :

- 1) BELGHANAMI (Wassila Nadjet), , thème : « *La GRH à travers les compétences pour améliorer la Performance de l'entreprise* » Mémoire de Magister en Management, université d'ORAN, année 2013-2014.
- 2) Mr, MOHAND Saïd ait CHABANE thème « *la formation comme outil de développement des compétences de l'entreprise* », Mémoire de licence en sciences commerciales, étude de cas : ENGTP, EHEC, juin 2012.
- 3) IKHLEF Mahmoud, ISSAD Yacine, MAOUCHE Abderrahmane, Thème « *La force de vente* », UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA Mémoire de fin d'études Pour l'obtention du diplôme de licence en Sciences Commerciales promotion : 2010 /2011.

3. Les sites d'internet :

- 1) <http://www.armonydeveloppement.fr>, Développer les compétences et manager son équipe commerciale, *Publié le 6 mars 2013 par ARMONY Développement*
- 2) <http://blog.cfa-bourgees.fr>, cours force de vente.
- 3) <http://docslide.fr/documents/sommaire-force-de-vente.html> .

Glossaire

Le glossaire

Les compétences distinctives :

Peuvent être définies comme : « les capacités qui sous tendent la prééminence dans une gamme de produits ou de services, ou comme un ensemble de savoirs et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle ».

La compétence clé :

Peut être également considérée comme:« du savoir-faire ou une technologie spécifique à une entreprise, qui lui procure un avantage concurrentiel durable dans un secteur économique donné ».

La compétence stratégique : doit être unique et sans équivalent sur le marché.

L'évaluation « à chaud » : qui consiste essentiellement en un « questionnaire de satisfaction » rempli rapidement à la fin de la formation. Ce questionnaire apporte souvent peu d'informations réellement intéressantes.

L'évaluation « à froid » : qui s'effectue trois à six mois après la fin de l'action de formation, peut-nous renseigner sur le transfert des acquis en situation de travail, mais également nous aider à mesurer l'effet d'apprentissage afin de juger de l'efficacité de l'action de formation.

Distinction entre compétence et performance :

Il est important de faire distinction entre la performance qui est la réalisation des objectifs fixés et la compétence qui constitue un élément dans le paramètre de la performance, ce paramètre peut être défini comme suite :

$$\text{Performance} = M + C + O + R$$

M : motivation du personnel.

C : compétence du personnel.

O : organisation du travail mis en place.

R : ressources déployées afin de réaliser une tâche.

La performance d'une action repose essentiellement sur l'efficacité des éléments cités ci-dessus. L'absence ou l'affaiblissement de l'un de ces derniers entraîne une diminution importante sur la performance, voir même

l'inefficacité d'une action menée. Cependant et par opposition, un ouvrier compétent et motivé doit toujours exercer sa fonction dans un cadre du travail organisé et avec un potentiel de ressources matérielles jugées nécessaires pour la réalisation de cette tâche.

La notion d'ingénierie de la formation : est apparue en France dans les années 60. Trois facteurs y contribuent : les demandes des pays nouvellement indépendants, l'entrée des ingénieurs dans le domaine de la formation et la législation sur la formation continue qui consiste à concevoir d'une façon continue les dispositifs et les plans de formation dans l'organisation »¹.

Le maître d'ouvrage : est celui qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts c'est un client donc il a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

¹ Gay. Le Botref, « ingénierie des dispositifs de formation à l'international » éditions d'organisation Paris 1997, p23

Annexes

Table des matières

Dédicace.

Remerciement.

Sommaire.

Liste des tableaux.

Listes des schémas.

Introduction générale.01

Chapitre1 : fondements théoriques sur le management de la force de vente.

Section 01 : organisation et structure de la force de vente.....07

1. définition de la force de vente.....07

2. Objectifs de la force de vente.....07

2.1. Objectifs quantitatifs07

2.2.Objectifs qualitatifs08

3. Les objectifs et les missions assignés aux vendeurs.....09

3.1. La prospection09

3.2. L'information et la communication en direction des prospects.....09

3.3. La préparation et la mise au point d'une offre spécifique.....09

3.4. L'aide à la revente.....09

3.5. Les services après –vente.....09

3.6. L'information remontante en direction de l'entreprise.....09

Section 02 : typologie, taille de la force de vente.....10

1. Typologie de la force de vente.....10

1.1. Selon le lien juridique.....10

1.1.1. Force de vente propre.....10

1.1.2. Force de vente déléguée.....10

1.1.2.1.Force de vente déléguée permanente.....10

1.1.2.2.Force de vente supplétive.....10

1.2. Selon le type d'activité.....12

2. Les différents statuts de la force de vente.....13

2.1. Les statuts de la force de vente.....	13
2.2. Les critères de choix de la force de vente.....	15
1) critère financier.....	15
2) critère commercial.....	16
3) critère humain.....	17
3. La structure de la force de vente.....	17
3.1. La répartition géographique.....	17
3.2. la répartition par produit.....	18
3.3. répartition par type de clientèle.....	19
4. La taille de la force de vente.....	20
4.1. Détermination du nombre de vendeurs nécessaires.....	20
Section 03 : La gestion de la force de vente.....	22
1. Le recrutement de la force de vent.....	22
1.1.La préparation du recrutement.....	22
1.1.1. Choix des candidats.....	22
1.1.2. Analyse des besoins.....	23
1.1.3. les responsables du recrutement	24
1.2. Les sources de candidats.....	24
1.2.1. Les petites annonces	24
1.2.2. La cooptation	24
1.2.3. Les bureaux de recrutement.....	25
1.2.4. Les relations avec les écoles	25
1.3.La sélection des candidats.....	26
1.4. Intégration professionnelle.....	26
2. La formation de la force de vente.....	27
3. La rémunération et stimulation de la force de vente.....	27
3.1.La rémunération de la force de vente.....	27
3.1.1. Les différents critères intervenant dans le choix d'une politique de rémunération.....	28
3.1.2. Les divers systèmes de rémunération des vendeurs.....	28
3.2. La stimulation de la force de vente.....	31
4. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....	33
4.1.Le contrôle de la force de vente.....	33
4.2.L'évaluation de la force de vente.....	35

Chapitre 02 : la formation et son impact sur le développement des compétences :

Section 01 : Les concepts clés liés à la formation.....	40
1. Définition de la formation.....	40
2. Les objectifs de la formation.....	41
3. Les types de formation.....	43
4. Contenu de la formation.....	44
4.1. Formation de base.....	44
4.2. Autres formation.....	45
5. Les moyens à mettre en œuvre.....	45
5.1. Formation inter ou intra entreprise.....	45
5.2. Qui se charge de la formation ?.....	46
6. Les moyennes de la formation.....	46
Section 02 : Processus de Construction d'un plan de formation.....	47
1. Définition générale du plan de formation.....	47
1.1. définition du plan de formation.....	47
1.2. finalités du plan de formation.....	48
2. Identification et analyse des besoins de formation.....	49
2.1. Identification des besoins de formation.....	50
2.1.1. Les facteurs inducteurs de besoin de formation.....	51
2.2. L'analyse des besoins des formations.....	52
2.2.1. Analyse les besoins de formation.....	52
2.2.1.1. Les résultats des vendeurs.....	53
2.2.1.2. Les attentes des vendeurs.....	54
2.3. Traduction des besoins en objectifs de formation.....	55
2.4. Finalisation et synthèse du plan de formation.....	58
2.4.1. La finalisation du plan de formation.	58
2.4.2. Le document de synthèse du plan de formation.....	59
3. Suivi et évaluation de la formation.....	61
3.1. Le suivi de la formation.....	61
3.2. L'évaluation de la formation.....	61

3.2.1. Les niveaux d'évaluation de la formation.....	62
Section 03 : Le Développement des compétences.....	65
1. Définition du concept de compétence.....	65
2. Types de compétences.....	67
3. Les caractéristiques d'une compétence.....	67
4. Le rôle de la formation dans le développement des compétences.....	68
4.1.Les principes ont respecté pour mettre la formation au service de développement des compétences.....	68
5. L'investissement en formation pour l'amélioration des compétences.....	70
<u>Chapitre 03 : la formation de la force de vente au sein de la SAA :</u>	
Section 01 : Présentation générale de la société nationale d'assurance (SAA).....	75
1. la création de SAA.....	75
2. Les garanties offertes par la SAA.....	76
2.1.La branche automobile.....	76
2.2. Les risques divers.....	76
2.3. Les assurances agricoles.....	77
2.4. Les assurances transport.....	77
3. Les buts de la SAA.....	77
3.1.Les missions de la SAA.....	77
3.2. Les perspectives de la SAA.....	77
3.3.Les objectifs de la SAA.....	77
3.4.La part du marché de la SAA.....	78
4. Organisation du réseau commercial.....	78
4.1. structure de la SAA.....	79
4.2.Organigramme de la SAA.....	80
5. La direction de la formation.....	81
5.1.Présentation de la direction de la formation.....	81
5.2.organigramme de la direction de la formation.....	82
Section 02 : Procédure de la formation au sein de la SAA.....	83
1. Recueil des besoins en formation.....	83

2. Analyse des besoins en formation.....	83
3. Plan de formation.....	83
3.1.Etablissement du plan de formation définitif.....	84
3.2.Mise en œuvre du plan de formation.....	84
3.3. Sélection des organismes formateurs.....	84
4. Suivi de la formation.....	86
5. Evaluation de la formation.....	86
5.1.A l'issue de la formation.....	86
5.2. Au poste de travail.....	86
6. Enregistrement de la formation.....	86

Section 03 : Enquête sur la formation et son impact sur le développement des compétences de la force de vente.....87

1. Présentation de l'enquête.....	87
1.1.Présentation de questionnaire.....	87
1.2. Méthodologie de questionnaire.....	87
1.2.1. Population de l'enquête.....	88
1.2.2. Administration de questionnaire.....	88
1.3.La construction de questionnaire.....	88
1.4.Objectifs des questions.....	88
2. Analyse de questionnaire.....	89
2.1.Fiche signalétique.....	89
2.2.La formation antérieure.....	92
2.3.L'apport de la formation.....	101
3. Recommandation et suggestion.....	108

Conclusion générale.....109

Bibliographie.

Annexes.